



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE QUÍMICA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS**

Maestría en Administración de Organizaciones

Sistema para el reclutamiento y la selección de
personal de nivel mandos medios y superiores en la administración pública del Distrito
Federal

TESIS

**Que para obtener el Grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)**

PRESENTA:

Nayeli Baños López

TUTOR: Mtro. José Luis Rodríguez Tepezano

Ciudad Universitaria, ciudad de México, noviembre de 2011



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.

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo I:	
Planteamiento del problema, hipótesis, objetivo y justificación de la investigación	11
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Hipótesis	16
1.3 Objetivo de la investigación	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos particulares	16
1.4 Justificación de la investigación	17
Capítulo II:	
Antecedentes contextuales	19
2.1 Antecedentes históricos en México sobre el reclutamiento y selección de personal	20
2.1.1 El servicio público en el imperio azteca	20
2.1.2 El servicio público en la sociedad colonial	22
2.1.3 El servicio público en el México independiente	22
2.1.4 El servicio público en la Reforma	23
2.1.5 El servicio público en el porfiriato	24
2.1.6 El servicio público en el México actual	25
2.2 El papel del sector público en el mundo	27
Capítulo III:	
Marco teórico	29
3.1 Estado, gobierno y administración pública	30
3.1.1 Concepciones del Estado	31
3.1.1.1 Funciones del Estado	32

3.1.2 El gobierno	33
3.1.3 Administración pública	35
3.1.3.1 Concepto de administración pública	36
3.2 Reclutamiento	37
3.2.1 Concepto de reclutamiento	37
3.2.2 Proceso de reclutamiento	39
3.2.2.1 Fuentes de reclutamiento	40
3.2.2.2 Eficacia del reclutamiento	46
3.2.3 Selección de personal	47
3.2.3.1 Objetivos y desafíos de la selección de personal	48
3.2.3.2 Importancia de la selección de personal	48
3.2.3.3 Proceso de selección de personal	49
3.2.3.4 Medios de selección de personal	51
3.2.3.5 Pasos del proceso de selección	51
3.2.3.6 Principios del proceso de selección	53
3.2.3.7 Técnicas de selección	54
3.3 Técnicas de selección y reclutamiento de personal en la administración pública mexicana	55
3.3.1 Sistema de selección	56
3.4 El servicio civil de carrera en México	57
3.4.1 Antecedentes	57
3.4.2 Ventajas del servicio civil en México	58
3.4.2.1 El servicio profesional de carrera en el Distrito Federal	62
3.5 El servicio profesional en otros países	63
Capítulo IV:	
Sistemas de reclutamiento y selección de personal en el gobierno del Distrito Federal	67
4.1 Metodología de la investigación	68
4.2 Objetivo de la investigación	68
4.3 Tipo de investigación	68

4.4 Población	69
4.4.1 Jefatura de gobierno del Distrito Federal y sus secretarías	69
4.4.2 Delegaciones	70
4.4.3 Órganos desconcentrados	70
4.4.4 Policías Auxiliar y Bancaria e Industrial, autoridades del Centro Histórico y espacios públicos	71
4.4.5 Entidades de transporte	71
4.4.6 Entidades de vivienda	71
4.4.7 Organismos de educación, salud y asistencia	71
4.4.8 Organismos cajas de previsión	72
4.4.9 Entidades del medio ambiente	72
4.4.10 Entidades de obras y servicios	72
4.4.11 Entidades de fomento social, turístico y económico	72
4.4.12 Otras entidades	73
4.4.13 Órganos de gobierno y autónomo	73
4.4.13.1 Asamblea Legislativa del Distrito Federal	73
4.4.13.2 Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal	73
4.5 Muestra	74
4.5.1 Las instituciones que se consideran dentro de esta muestra no probabilística (subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación)	74
4.5.2 Secretarías del gobierno del Distrito Federal	74
4.5.3 Órganos de gobierno y autónomo	74
4.5.4 Delegaciones	75
4.5.6 Otras entidades	75
4.5.7 Entidades de obras y servicios	75
4.5.8 Organismos de educación, salud y asistencia	75
4.5.9 Policía Auxiliar y Bancaria e Industrial, autoridades del Centro Histórico y de espacios públicos	75
4.5.10 Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal	76

4.6 Instrumentos de recolección de la información	76
4.7 Presentación e interpretación de los resultados de la investigación	77
4.7.1 Secretaría de Educación	78
4.7.2 Secretaría de Obras y Servicios	79
4.7.3 Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal	82
4.7.4 Consejería Jurídica y de Servicios Legales	83
4.7.5 Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal	88
4.7.6 Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal	91
4.7.7 Procuraduría General de Justicia del D.F. (Instituto de Formación Profesional)	97
4.7.8 Procuraduría General de Justicia del D.F. (Dirección General de Política y Estadística Criminal)	99
4.7.9 Dirección General de Desarrollo Delegacional	101
4.7.10 Delegación Miguel Hidalgo	101
4.7.11 Delegación Álvaro Obregón	102
4.7.12 Delegación Xochimilco	104
4.7.13 Fideicomiso Museo de Arte Popular	104
4.7.14 Fideicomiso para el mejoramiento de las vías de comunicación del Distrito Federal	105
4.7.15 Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del D.F.	106
4.7.16 El Instituto de la Juventud del Distrito Federal	111
4.7.17 Dirección general de la Policía Bancaria e Industrial	112
Conclusiones	114
Fuentes de información	122
Bibliografía	122
Marco jurídico	125
Sitios de Internet	126
Oficina de Información Pública de la Contraloría General del Distrito Federal	127

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es analizar el sistema de reclutamiento y selección de personal, particularmente para los puestos de mandos medios y superiores en las instituciones públicas del Gobierno del Distrito Federal (GDF). Entiéndase como personal de nivel mandos medios y superiores los puestos de jefe de unidad departamental, subdirector, director, coordinador, asesor y director general.

Los individuos son diferentes unos con otros, cada uno posee características únicas, tales como: conocimientos, experiencias, actitudes, habilidades o aptitudes, etc., por tal motivo para que ingresen nuevos miembros a la administración pública, es necesario conocerlos para compararlos entre sí e igualarlos con los requerimientos del puesto que se desee cubrir.

El tema sobre el reclutamiento y selección de personal nos ha sido de especial interés abordarlo a partir de que desempeñamos el puesto de jefe de departamento de recursos humanos a lo largo de casi cinco años. Observamos que en algunas ocasiones los servidores públicos ingresaban para ocupar puestos de mandos medios y superiores por ser parte del grupo de trabajo de la administración en turno, o bien, por decisión del director de la institución sin realmente pasar por un proceso de selección y reclutamiento, ocasionando con el transcurrir del tiempo conflicto de intereses, errores en el desempeño laboral y desperdicio de recursos.

También, se debe tomar en cuenta como fundamento legal el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su apartado "B", detalla:

"VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública."

El reclutamiento y la selección de personal, no es tarea fácil. Al estar involucrados en esta actividad supimos que no es una ciencia exacta y cabe la posibilidad de un error. Cuando esto sucede, el resultado es la incorporación a la organización de personas que jamás se hubiese querido tener.

De manera profesional nos ha interesado profundizar más en la administración de los recursos humanos ya que la consideramos como un área importante para la determinación del grado de eficacia en las organizaciones. Partiendo de ello es aún más el interés por analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la administración pública del Distrito Federal (D.F.).

Es necesario partir del análisis del sistema de reclutamiento y selección utilizado para contratar al personal que ocupará estos cargos, pues son los que dirigen a la institución, tomando en cuenta que si estos son contratados mediante procesos eficientes de reclutamiento y selección de personal se podrá disminuir el nivel de subjetividad e incertidumbre y habrá menos posibilidad de error en su desempeño, así mismo se evitará que en algunos casos la contratación de sus subalternos sea de su exclusiva discrecionalidad.

El desarrollo de este trabajo implicó algunos inconvenientes, ya que no tan fácilmente las instituciones del GDF proporcionaban la información que se solicitaba personalmente a los encargados de las áreas de recursos humanos. Gracias a la nueva disposición de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y por el portal www.infomexdf.org.mx, sistema que se adecuó a esta Ley, cuya finalidad fundamental es la de homologar y propiciar la experiencia de ejercer el derecho de acceso a la información. Nos sirvió como plataforma de gestión para hacer nuestras solicitudes de información con respecto al tema de esta tesis y recibir de manera oficial la información que necesitábamos para la presente investigación.

Las organizaciones de nuestro país deben prepararse para afrontar lo que implica un mercado global, así como una exigencia cada vez mayor en la calidad de los servicios y personas más exigentes en los servicios, las palabras claves son profesionalización, competitividad (es decir, la capacidad de contender con otros y superarlos logrando un resultado exitoso a través del desarrollo de los servidores públicos) y colaboración (comunicación y sinergización de esfuerzos intraorganizacionales, así como con otras organizaciones por medio de alianzas estratégicas, refiriéndonos tanto a las organizaciones públicas como al sector privado).

El servidor público del nuevo siglo deberá dirigir su esfuerzo hacia la consolidación de una serie de estrategias que tengan como fin, lograr un gobierno más flexible, eficaz, eficiente, productivo y por ende competitivo.

Por lo tanto, es importante analizar la participación del área de administración de recursos humanos en el GDF en el proceso de reclutamiento y selección de los servidores públicos de mandos medios y superiores, pues contribuyen en gran medida al desenvolvimiento de las instituciones y definen la toma de decisiones para la contratación del personal al estar al tanto de las necesidades del puesto conforme al perfil de éste, buscando mejoras para lograr su máximo rendimiento, en beneficio de la administración pública a la que pertenecen y a la ciudadanía.

El proceso de reclutamiento y selección es parte importante del área de recursos humanos, pues contribuye a disminuir el nivel de subjetividad e incertidumbre en la contratación del personal que ocupará el cargo, ya que se obtiene un conocimiento más amplio de los aspirantes al ingresar a la administración pública, es decir, sus intereses, conocimientos, aptitudes, pueden ser determinados en cierta manera y así compararlos con las especificaciones del puesto a desempeñar para tomar la decisión más adecuada en la selección. Esto con el fin de evitar el paso de personas poco capacitadas o que no cumplan con las funciones asignadas.

El análisis del sistema de reclutamiento y selección de personal del GDF y aunado a otros elementos, ayudaría a elevar la eficiencia del trabajo en la administración pública y aportaría beneficios para los usuarios.

La presente tesis está dividida en cuatro capítulos más las conclusiones o recomendaciones, dentro de los cuales se hacen análisis de lo que es el reclutamiento y la selección de personal, así como del caso concreto del sistema que utilizan las instituciones del Gobierno del Distrito Federal.

En el capítulo I, titulado: Planteamiento del problema, se habla un poco de la situación actual del reclutamiento y la selección de personal en el GDF, se establece la hipótesis, objetivo general, los particulares y la justificación de la investigación, nos da el primer acercamiento al tema para facilitar su entendimiento y el camino a seguir en la presente investigación.

En el capítulo II, titulado: Antecedentes contextuales; se analizan los antecedentes históricos del reclutamiento y selección de personal en México, haciendo referencia desde el impero Azteca hasta nuestros días, encontrando hallazgos importantes y aún vigentes que podrían ser de utilidad para su incorporación a los sistemas de reclutamiento y selección para empresas privadas y el sector público.

En el capítulo III, se profundiza en el marco teórico, es decir, se define lo que es reclutamiento y selección de personal, técnicas, fuentes, proceso, ventajas y desventajas basado en autores reconocidos en la materia. También se muestran los puntos sobresalientes de la administración de personal relacionado con el tema en el sector público del D.F., con la finalidad de vincularlos con el sistema de reclutamiento y selección de personal a nivel mandos medios y superiores en el GDF.

En el capítulo IV, titulado: Sistemas de selección de personal en el Gobierno del Distrito Federal, se expone la metodología de investigación del trabajo, donde se

define el enfoque bajo el que se realizó la investigación, partiendo de un enfoque cualitativo, mostrando el tipo de investigación adoptada que es de tipo descriptiva y exploratoria. También se muestran los resultados de la investigación en relación a los sistemas de reclutamiento y selección de personal a nivel mandos medios y superiores utilizados actualmente en algunas dependencias del GDF, encontrando diferencias sustanciales en el proceso, así como algunos puntos que pueden servir para otras empresas y las áreas de oportunidad. Además, se explica cuál es la normatividad en materia.

En las conclusiones se encontrará un reporte final y recomendaciones, resultado de esta investigación de tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, HIPÓTESIS, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este apartado se exponen diferentes inquietudes que emergen y respaldan el principal problema de investigación; entre ellos, se encuentra el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es el sistema de reclutamiento y selección utilizado para la contratación de los servidores públicos a nivel mandos medios y superiores? Resulta de especial interés analizar el avance que ha tenido la administración pública del GDF en la aplicación de las técnicas de reclutamiento y selección de personal.

Es considerable el potencial de personas con el que cuentan las instituciones del sector público del GDF, sin embargo, se observa con marcado acento, el fenómeno del burocratismo en el desarrollo de las políticas de personal que se traduce en posibles síntomas de estancamiento, tortuguismo, apatía, desmotivación, entre otras. Por tal motivo nos preguntamos ¿es necesario partir de un estricto análisis de los métodos y sistemas que se utilizan para contratar al personal a nivel mandos medios y superiores? ¿Existen vínculos entre las políticas y prácticas de la administración de recursos humanos con los objetivos de las dependencias gubernamentales del GDF?

Entre los usos más comunes de las descripciones de puestos de trabajo se encuentra el apoyar la elección del tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización.¹

¿Al identificar los elementos que intervienen en los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel mandos medios y superiores de los servidores públicos en el GDF se detectarán posibles ineficiencias que influyen en su desempeño? ¿Los procesos de reclutamiento y selección de personal que llevan a

¹ Gary Dessler y Ricardo A. Varela, *Administración de Recursos Humanos* (Enfoque latinoamericano), México, Edit. Prentice Hall, 2011, p. 91.

cabo las instituciones del GDF están bien establecidos y tienen aplicación vigente?
Son otros de los cuestionamientos que nos surgen.

Por lo que se vuelve necesario partir de un análisis de los cuestionamientos planteados para determinar si el sistema de reclutamiento y selección de personal es efectivo.

Grados (1980) y muchos autores más consideran que el recurso humano es considerado hoy, el factor más importante en la determinación del grado de eficacia en las organizaciones, cualquiera que sea el producto o servicios que éstas presten.² Por lo tanto, un sistema de mejoramiento de los recursos humanos en el sector público tiene una alta prioridad.³

Avances teóricos en el campo de las organizaciones respaldan esta idea sobre la revalorización de las personas dentro de las mismas. De ahí que el funcionamiento de una institución tiene mucho que ver con el conocimiento, las habilidades, el trabajo en equipo, los procesos de desarrollo, la creatividad, la innovación, la experiencia, las interrelaciones y las actitudes de las personas que la conforman.

Es necesario que la organización pública sea objetiva, profesionalizada, más eficaz y eficiente para que pueda cumplir con la prestación de los servicios demandados por los ciudadanos.

Por lo tanto, desde la óptica planteada, la administración pública es responsable de generar las condiciones para lograr el desarrollo y la promoción de sus trabajadores, ya que depende de los conocimientos, competencias y actitudes de

² Jaime A. Grados, et al., *Calificación de Méritos: evaluación de la conducta laboral*, Editorial Trillas, 1980, p. 11.

³ Erwin S. Staton, *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*, Edit. Noriega, 2009, p. 11.

éstos para brindar buenos servicios a la población. ¿Llevan a cabo un sistema de reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades actuales de la administración pública del GDF?, así como, ¿Este sistema de reclutamiento y selección de personal permite afrontar los retos de un mundo globalizado?

Esta responsabilidad traducida en el desarrollo y promoción del personal debe estar respaldada por el diseño e instrumentación de mecanismos eficientes de selección de personal para ingresar a laborar como servidor público.

Se presenta una delicada situación respecto al marco legal así como en la normatividad que rige al sector público, el cual se vuelve ineficiente por inaplicabilidad, desconocimiento o simplemente no cumple con los objetivos para lo que fue creado. Como es el caso en la “Circular uno BIS” en el punto 1 que establece los lineamientos para la administración de personal, en la realidad encontramos que el trabajador se presenta a laborar sin aún estar autorizada la plaza a ocupar o su expediente no contiene lo mínimo que se solicita en la descripción de puestos.

Dentro del sector público del D.F., se presentan una serie de problemas tales como ineficiencia en los servicios e incapacidad para generar soluciones. En cuanto a la administración de recursos humanos, creemos que uno de los principales problemas es el relativo al sistema de reclutamiento y selección de personal utilizado para la contratación del personal de mandos medios y superiores.

Otras preguntas importantes son: ¿los puestos se cubren desde adentro o desde afuera de la organización? ¿Cómo deciden si el servidor público cumple con lo que se requiere en el puesto? ¿Cómo determinan sus necesidades del personal? Las respuestas se relacionan con que el servidor público tenga problemas para dar resultados con efectividad, rapidez y eficiencia para cumplir normas y procedimientos y lo que además da a lugar a severas críticas de la burocracia.

La necesidad de tener en cada puesto al personal adecuado y a la vez conocer las características del personal requerido para el puesto vacante, evita el mal rendimiento laboral, la pérdida de buenos trabajadores, la inconformidad de los mismos en el desempeño de su trabajo y las consecuencias inherentes a dicha inconformidad: manifestaciones de ausentismo, accidentes, enfermedades y mala atención a la ciudadanía.

La importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocan grandes pérdidas al Gobierno tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado, elemento de la personalidad, producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre el personal, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor equipo de trabajo para obtener los mejores resultados del servidor público.

No tener un sistema de integración de personal conformado por medios y fuentes de reclutamiento, entrevista por competencias, pruebas psicométricas, entre otras herramientas, es una condición grave por varias razones, entre ellas: el desempeño del personal recientemente incorporado se vuelve ineficiente y trae como consecuencias fallas y retrasos en el resultado de los trabajos a desempeñar.

Por ello, es importante identificar el problema referente a la forma de incorporación del personal y por lo tanto, tratar de presentar una propuesta que sirva de marco referencial para la reestructuración del sistema en el área de recursos humanos de la administración pública.

Nuestro principal problema de investigación en el presente trabajo es el siguiente:

¿Cuál es el sistema de reclutamiento y selección de personal, particularmente para los puestos de mandos medios y superiores en una institución pública del Gobierno del Distrito Federal?

1.2 HIPÓTESIS

Al identificar los elementos que intervienen en los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel mandos medios y superiores en la administración pública del GDF ayudará a mejorar los elementos que lo integran y aportará beneficios para la administración pública del Distrito Federal.

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es:

Identificar el sistema de reclutamiento y selección de personal, particularmente para los puestos de mandos medios y superiores en una institución pública del GDF.

1.3.2 OBJETIVOS PARTICULARES

Los objetivos particulares del presente trabajo de investigación son:

Identificar los elementos que intervienen en los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel mandos medios y superiores en el GDF.

Recopilar y analizar la normatividad vigente que fundamenta el sistema de reclutamiento y selección de personal a nivel mandos medios y superiores en la administración pública del D.F.

Retomar los objetivos de la administración pública del Distrito Federal y compararlos con el sistema de reclutamiento y selección de personal a nivel mandos medios y superiores de la administración pública del GDF

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Y las instituciones del sector público no pueden ser la excepción, deben de adoptar herramientas de optimización basados en nuevos enfoques gerenciales. En el caso de la presente investigación se analizarán los sistemas de selección y reclutamiento de personal de mandos medios y superiores en el GDF con el propósito de identificar elementos que puedan mejorarse.

La necesidad de plantear el análisis del tema de la presente investigación incidirá en la optimización del mismo en el área de recursos humanos, ya que mediante su estudio se podrán establecer los posibles lineamientos a seguir en cuanto a fuentes de reclutamiento, pasos específicos en la selección de personal para contar con servidores públicos de mejor calidad en su desempeño laboral que contribuya al logro de los objetivos de las dependencias del GDF.

Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone al problema planteado la situación que guardan actualmente los sistemas de reclutamiento y selección de personal de algunas dependencias del GDF, como se presenta en el capítulo IV de esta investigación y posteriormente las conclusiones que contribuirán a la posible solución.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, ya que se confrontarán los

conceptos actuales sobre el tema con los procesos que las instituciones del Gobierno del Distrito Federal llevan a cabo.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de una nueva fuente para obtener información que es la disposición de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública que a través del portal www.infomexdf.org.mx, sistema que se adecuó a esta Ley.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para explicar los acontecimientos que otras dependencias del sector público enfrentan, la mayoría de las ocasiones son situaciones similares a las que aquí se plantean, sirviendo como marco referencial a éstas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos al estudiar la maestría en Administración de Organizaciones y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí planteada.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES CONTEXTUALES

Como primer elemento del presente trabajo de tesis, decidimos revisar los antecedentes históricos del reclutamiento y selección de personal en México, ya que esta tarea nos muestra hallazgos importantes y aún vigentes que podrían ser de utilidad para su incorporación a los sistemas de reclutamiento y selección actualmente empleados tanto en las empresas del sector privado como en el sector público.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN MÉXICO SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1.1 EL SERVICIO PÚBLICO EN EL IMPERIO AZTECA

En la ciudad de México-Tenochtitlán, durante este periodo (América precolombina 1325-1521), el régimen político se integraba de instituciones religiosas, militares y administrativas, que evolucionaban constantemente sobresaliendo la fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el engranaje gubernamental y administrativo.

Cabe señalar que las altas clases sociales no constituían élites cerradas y se daba entre ellas gran diversificación en virtud de que se renovaban con la participación del pueblo, así: “Todo azteca sin distinción de clase, que demostrara su destreza para el combate, culto, comercio o vocación artística, pasaba a formar parte de la clase guerrera, sacerdotal, comerciante o de la clase de los artistas” (que eran muy apreciados en la sociedad por su labor creadora); solamente quienes no habían podido sobresalir en estas actividades, estaban condenados a permanecer *macehualli*⁴. No es fácil el tratar de medir o de comparar un sistema con los parámetros de otros sistemas que entre otras cosas corresponde a otra cultura, a

⁴ En la sociedad azteca, los *macehualli* (o macehualtin, en plural) eran la clase social que estaba por encima de los esclavos y jerárquicamente estaban por debajo de los pipiltin o nobles.

otro espacio y a otro tiempo, sin embargo puede establecerse que para la selección de cualquier servidor público, desde el Tlatoani⁵ hasta el último de ellos, los aztecas tomaban muy en cuenta y era requisito *sine qua non* tener las siguientes características personales:

- ✓ Espíritu de servicio
- ✓ Honestidad
- ✓ Capacidad física e intelectual para el puesto a desempeñar
- ✓ No tener vicios
- ✓ Un interés por el mejoramiento de la comunidad

La sociedad azteca buscaba tener una sociedad en armonía, de ahí la selección del personal que integraría el poder judicial, es decir, de los jueces, señala Fray Bernardino de Sahagún lo siguiente:

“También los señores tenían cuidado de la pacificación del pueblo y de sentenciar los litigios y pleitos que había en la gente popular, y para esto elegían jueces, personas nobles y ricas y ejercitadas en los caos de guerra... personas de buenas costumbres, que fueron criadas en los monasterios del *Calmécac*. Prudentes y sabios, y también criados en el palacio... mirábase mucho en que estos tales no fuesen borrachos, ni amigos de tomar dádivas, ni fuesen aceptadores de personas, ni apasionados... En la designación de sus funcionarios públicos, los aztecas tenían un especial cuidado, como se desprende del texto siguiente: El senado tiene estas propiedades, ser juez y averiguar bien los pleitos; ser respetado, grave, sereno, espantable y tener presencia digna, de mucha gravedad y reverencia... no es aceptador de personas y hace justicia sin pasión”⁶

⁵ El término **tlatoani** (del náhuatl *tlāhtoāni*) el que habla, orador o **tlatoque** (*tlāhtoqueh* en plural) fue el usado por varios pueblos de habla náhuatl de Mesoamérica para designar a los gobernantes de las ciudades.

⁶ Agustín Herrera Pérez, *Las responsabilidades administrativas de los servidores públicos*, 1era ed. México, Edit. Carsa, 1991, pps. 21-22.

Por su parte López Agustín concluye que los aztecas siempre cuidaron que sus representantes fuesen hombres preparados⁷.

Tales cualidades evidencian una sociedad de excelencia; cualidades que una vez valoradas, les permitía tener el personal apto para servir dentro de la administración pública y era importante que se le capacitara en el *Calmécac* o en el *Telpachcalli* o en las escuelas dedicadas a las artes.

2.1.2 EL SERVICIO PÚBLICO EN LA SOCIEDAD COLONIAL

En la administración de recursos humanos del sector público durante la época colonial (1524-1821), no se tenía una clasificación de puestos; aun así, los trabajadores desempeñaban diversas funciones; para la selección de cualquier servidor público, como lo señala la autora Margarita Chávez:

“Desde el virrey hasta el último de ellos, se tomó en cuenta y era requisito indispensable, el tener las siguientes características personales:

Ser español de nacimiento, para los puestos más importantes (virrey, alcalde, delegado, etc.).

El criollo sólo tenía acceso a los puestos de menor importancia dentro del gobierno.

El aprendizaje o capacitación de los servidores públicos de la colonia se daba dentro de la administración pública en forma empírica, por no estar sistematizada la capacitación como tal”.

⁷ Agustín Herrera Pérez, *Las responsabilidades administrativas de los servidores públicos*, 1era ed. México, Edit. Carsa, 1991, pps. 21-22.

2.1.3 EL SERVICIO PÚBLICO EN EL MÉXICO INDEPENDIENTE

Para una sociedad que se encuentra de lleno en una guerra y lucha por su independencia es complicado elaborar y aplicar un sistema de administración de recursos humanos como hoy se conoce, pero se debe indicar que en esta época (1821-1856) de agitación social no había sistemas de elección de los servidores públicos; no había clasificación de puestos aunque se inician los intentos de establecimiento; ni tampoco se contaba con un sistema de capacitación, los ascensos o promociones se daban por cambio de la gente en el poder; comúnmente por los golpes de Estado.

La autora Margarita Chávez nos ilustra en lo siguiente:

“A pesar de que Don José María Morelos y Pavón en “Los Sentimientos de la Nación” consignara los cimientos de la seguridad social y jurídica de los trabajadores, justo es decir que dada la inestabilidad política reinante, los empleados públicos (sobre todo la base trabajadora) en ocasiones se quedaban sin cobrar un centavo hasta por meses; y estaban expuestos a ser despedidos en cada cambio de gobierno o golpe de estado, pues carecían de protección jurídica.”⁸

2.1.4 EL SERVICIO PÚBLICO EN LA REFORMA

En la época de la Reforma (1857-1875) el presidente Benito Juárez intentó establecer orden y racionalidad a la función pública y a él se le debe el inicio de la reestructuración de la administración pública lográndolo en cierto modo, pues la clasificación de puestos, aunque no existió en una forma sistematizada, sí se dieron intentos para lograr su establecimiento; sin embargo, la selección del servidor público no existe, y “en 1871, se comienza a organizar el gran círculo de obreros que propugnaba por peticiones de tipo laboral; posteriormente surge la

⁸ Margarita Chávez Alcázar, *El Servicio Civil de Carrera, en la Administración Pública Mexicana*, 1era Ed. México, 1985, p. 25.

Asociación Mutualista de Empleos Públicos, que como es de suponer y como lo establece su propia denominación, se trata de una mutualidad, en donde los trabajadores aportan cuotas y ellos mismos reciben todos igual auxilio en caso de necesidad”.

2.1.5 EL SERVICIO PÚBLICO EN EL PORFIRIATO

Es el periodo de 34 años en el que el ejercicio del poder en México estuvo bajo control de Porfirio Díaz. Comprende de 1876 (al término del gobierno de Sebastián Lerdo de Tejada) a mayo de 1911, cuando Díaz renunció a la presidencia por la revolución encabezada por Francisco I. Madero, Francisco Villa, Emiliano Zapata y los hermanos Flores Magón.

Apunta la autora Margarita Chávez, las oficinas públicas mexicanas son instituciones respetadas, hay dos funciones principales adscritas a cada puesto público. Una de ellas es un privilegio y la otra un deber.

El privilegio consiste en usar las facultades especiales del puesto para amasar una fortuna personal; el deber consiste en impedir a la gente emprender cualquier clase de actividad que pueda poner en peligro la estabilidad del régimen existente.

Andrés Molina Enríquez, al analizar el sistema gubernamental del presidente Porfirio Díaz en 1908, lo resumió en una frase: “Amistad personal”. En este sistema de amigos, los gobernadores estaban ligados al presidente, los jefes políticos a los gobernadores y los presidentes municipales a los jefes políticos”.

Con el tiempo Porfirio Díaz se rodeó de intelectuales y pseudo intelectuales positivistas conocidos con el nombre de científicos, los cuales influyen en las actividades de su gobierno, y por ende, en la administración de recursos humanos.

Así para el proceso de selección, y con influencia de José Yves Limantour, Díaz estableció la carrera de empleados en la Escuela de Contaduría y Administración que deberían cursar los aspirantes a empleos públicos.

2.1.6 EL SERVICIO PÚBLICO EN EL MEXICO ACTUAL

El papel del Estado en el México de hoy está especificado en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice:

“Corresponde al estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta constitución...”

Fundamento constitucional que motivó la expedición de un gran número de leyes en materia federal, como son:

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
- Ley Orgánica de Administración Pública Federal
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores
- Ley Reglamentaria de la Fracción XIII del Apartado B del Artículo 123 Constitucional

Así como diversos decretos que se enuncian a continuación:

- Decretos y Acuerdos relacionados con la Administración del Personal Federal

- Acuerdos relacionados con la Administración del Personal Estatal y Municipal
- Reglamentos Interiores
- Condiciones Generales de Trabajo
- Reglamentos de Higiene y Seguridad
- Circulares
- Normas y Disposiciones de Carácter Interno
- Contratos Colectivos de Trabajo
- Manuales de Organización

Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su apartado "B", que detalla: VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

La historia de las sociedades antiguas y actuales nos da ejemplos de que una acción puede conducir a la ruina material y aun moral en pocos decenios, por la ineficiente conducción de los negocios públicos, el intervencionismo o el costoso, innecesario e inútil crecimiento de la burocracia estatal. Por lo tanto, los intereses de la comunidad deben estar a cargo de sus mejores hombres de tal forma que su gobierno busque constantemente ser eficiente y suficiente. La actitud de cambio que los servidores públicos tengan a favor del ciudadano representa el éxito de la calidad total en los asuntos de gobierno, por lo que no sólo depende de la decisión política para alentarlos. Todo cambio organizacional, además de deseable, necesita configurar su propia cultura de transformación para remover resistencias, incompreensión y tácticas dilatorias. Todo programa de calidad total debe insistir en que la competencia, la productividad y la excelencia son la trilogía que mueve a los estados y a sus administraciones públicas a ser mejores.

2.2 EL PAPEL DEL SECTOR PÚBLICO EN EL MUNDO⁹

El Estado son las instituciones de los diferentes poderes y el gobierno las autoridades del poder ejecutivo. El papel y el volumen del sector público dependen en gran parte de lo que en cada momento se considera interés público; ello requiere definir con antelación el ámbito de ese interés general. Lo normal es que el sector público constituya un elevado porcentaje de la economía de un país e influya sobre la actividad socioeconómica global.

Por ejemplo, el gobierno puede limitar el crecimiento de los salarios de los funcionarios para evitar aumentos de la inflación, realizando así una política de precios y rentas extraoficial o informal. El sector público es constituido por el ejecutivo, legislativo y el judicial y está al servicio de todos y cada uno de los ciudadanos.

El sector público está compuesto por el nivel Federal, Estatal y Municipal que son todas las instituciones dirigidas desde el poder central para todo el país y el nivel territorial o regional que son las ubicadas en la provincia, estado o departamento, municipio, ciudad o localidad. Por ejemplo, el Poder Ejecutivo del nivel federal es dirigido por el Jefe de Estado, Presidente o Primer Ministro, quien tiene a su cargo todas las políticas administrativas de la nación y el compromiso de hacer cumplir el ordenamiento legal para lo cual se sirve de todos los ministerios e instituciones que de ellos dependen. En cambio, en el nivel territorial los gobernadores y los alcaldes lideran las políticas regionales de las zonas que les corresponde. El Poder Legislativo está en el parlamento nacional constituido por el Senado o Cámara Alta y en muchos países además por la Cámara Baja o de representantes de las regiones. Tienen la misión de estudiar y proferir las leyes que deben estar sujetas a la Constitución Nacional.

⁹ D. Arellano, et al., *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Miguel Ángel Porrúa/ Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2000. pág. 120

El Poder Judicial está constituido por la Suprema Corte, en algunos países por otras Altas Cortes como Constitucional o la del Estado, y todos los juzgados del país. Su misión es calificar el cumplimiento de todo tipo de normas y sancionar o penalizar su incumplimiento a todos los habitantes y las personas naturales (individuos) o jurídicas (empresas). Adicional a los tres poderes hacen parte del sector público las instituciones autónomas independientes que normalmente son de control de la función de los mismos funcionarios del Estado. En muchos países se cuentan entre ellas las contralorías, Ministerio Público (Procuraduría, Defensoría del Pueblo), Fiscalía y autoridades electorales. En algunos países puede que la Procuraduría y la Fiscalía estén fusionadas.

Una de las características de los funcionarios públicos es que están remunerados con las contribuciones tributarias o impuestos y otra es que sólo pueden desempeñar las tareas que están expresamente encargadas a su labor.

A continuación se presenta la definición de servidor público.

En el título cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, denominado: De las responsabilidades de los servidores públicos y patrimonial del estado, se establece en el primer párrafo del artículo 108, lo siguiente:

Para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados, y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, así como a los servidores del Instituto Federal Electoral, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.¹⁰

¹⁰ *Constitución Política de los Estados Unidos, México, Trillas, 2011, Pág. 56*

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Como se menciona en la introducción, en este capítulo se desarrollaran los principales conceptos sobre los cuales se basara el presente trabajo de tesis, mismos que constituirán las ideas básicas que formaran la base de los argumentos en nuestra investigación.

Los conceptos que a continuación se presentan están basados en autores y especialistas en el área de administración de recursos humanos, así como en la normatividad vigente en el ámbito del sector público del Distrito Federal.

3.1 ESTADO, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El hombre por naturaleza es un ser sociable y a través de la historia se puede observar que ha adoptado diversas formas de organización para su subsistencia y satisfacción de necesidades.

Dichas formas de organización dependen de los modos de producción existentes en las diversas etapas de la historia, es decir, de los medios a través de los cuales se allega de los recursos necesarios para su subsistencia.

Para lograr este tipo de organización en todas las sociedades humanas, se hace necesaria la existencia de un poder político que se instituya sobre los intereses y voluntades particulares.

A la estructura e instituciones que se crean como consecuencia de ésta, es lo que denomina el Estado, el cual es la forma de organización que acapara este poder en las civilizaciones y tiene como principal objetivo conseguir el bien común.

Bajo este sentido, a continuación desarrollaremos el concepto de Estado, sus principales funciones y su administración pública (entendiéndose ésta como el conjunto de instituciones que se crean para llevar a cabo las actividades); toda vez

que el presente trabajo de investigación se enfoca en el proceso de cómo se recluta y selecciona al personal que labora en ella.

3.1.1 CONCEPCIONES DEL ESTADO

De una manera general podemos decir que el Estado aparece como una sociedad políticamente organizada y dirigida por un poder soberano, en un determinado territorio, cuyas principales funciones consisten primeramente en la subsistencia del mismo y en segundo lugar en lograr el bien común.

El Estado es una obra colectiva y artificial, creada para ordenar y servir a la sociedad. Su existencia se justifica por los fines que históricamente se le vienen asignando.

La teoría tradicional ha sostenido que el Estado tiene como elementos esenciales para su formación: la población, el territorio y un poder soberano.

El Estado tiene diversos fines y, aunque no son elementos que lógicamente formen parte del concepto, sí son constantes, en última instancia, pueden identificarse con el bien común, la felicidad de la sociedad, la justicia social, la convivencia ciudadana, entre otros.

Ahora bien, como se ha venido señalando el Estado es la forma de organización de la sociedad en un determinado territorio, por lo cual, se afirma que se trata de una ficción del derecho, es decir, algo que mediante leyes se fundamenta su existencia aunque otras doctrinas han afirmado que el Estado no está reconocido por la ley y que la personalidad de aquél, se manifiesta a través de su estructura, es decir, en órganos típicamente diferenciados como pueden ser el Parlamento, la Corona, etcétera.

3.1.1.1 FUNCIONES DEL ESTADO

En el presente apartado se estudiara la función del Estado; misma que se realiza a través de su aparato burocrático, el cual está regulado por un sistema jurídico. Dicho aparato burocrático se conforma de órganos e instituciones, así como, del personal que labora en ellas.

Para llevar a cabo esta tarea, la población faculta u otorga poderes al Estado para crear un sistema jurídico que le permita constituir un aparato burocrático, regule su función y establezca normas de convivencia entre la sociedad.

Como se mencionó anteriormente, el Estado tiene la función de subsistir y satisfacer las necesidades de la población para así conseguir el bien común. La actividad del Estado se origina por el conjunto de operaciones, tareas materiales y técnicas así como de las facultades jurídicas para actuar, que le corresponden como persona moral de derecho público y que realiza por medio de los órganos que integran la administración pública, tanto federal como local y municipal.

Las diversas tareas o actividades del Estado se pueden clasificar en jurídicas, materiales y técnicas. Las actividades jurídicas del Estado están encaminadas a la creación y cumplimiento de la ley, las actividades materiales son simplemente desplazamientos de la voluntad y las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos, prácticos, instrumentales y científicos, necesarios para el ejercicio de una determinada actividad, que capacitan al hombre para mejorar su bienestar.

La actividad general del Estado debe estar regulada por un conjunto de leyes que tienen como objetivo proteger los derechos de la población ante el mismo Estado, es decir, la actividad debe realizarse de acuerdo con el orden jurídico imperante en cada país.

La actividad del Estado, es decir, lo que el Estado debe hacer, se define por el conjunto de normas que crean órganos, fijan su funcionamiento y los fines que deben alcanzar. La exigencia lógica del Estado se precisa por los fines o propósitos que una sociedad organizada le ha venido señalando de acuerdo con su propia naturaleza.

"El Estado, dice Maurice Hauriou, no tiene el monopolio de lo que es público, ni de utilidad pública, ni del bien público, ni de los servicios públicos, de tal suerte que el desarrollo de la vida pública no significa necesariamente el desarrollo de la administración del Estado."¹¹

El Estado y el derecho son medios, organizaciones o instrumentos, hechos por los hombres y para los hombres. Para asegurar sus fines la sociedad crea o reconoce el poder del Estado y lo somete al derecho para hacerlo racional y lógico. El Estado no es un organismo dotado de alma. Porque no hay otro espíritu que el de los propios seres humanos, ni hay otra voluntad que la voluntad de ellos. El Estado puede definirse como una institución creadora de instituciones.

3.1.2 EL GOBIERNO

El Gobierno es esencialmente la acción por la cual la autoridad impone una línea de conducta, un precepto a los individuos. Los gobernados son los habitantes del Estado, nacionales y extranjeros, que se encuentran en el territorio que lo conforma.

La actividad de la autoridad en su aspecto de gobierno es dar órdenes. Puede también proceder por vía de sugerencias, pero sólo supletoriamente. Su misión

¹¹ Francisco Porrúa Pérez, *Teoría del Estado: teoría política*, México, D.F., Edit. Porrúa, 2006, pp. 189 – 305.

principal es ordenar. Naturalmente que esas órdenes no deben ser arbitrarias, sino que han de dirigirse hacia la consecución del bien público.

La facultad de crear un sistema jurídico que le concede la población a su Gobierno, se le conoce como soberanía, entendiéndose ésta como el poder de decisión y de creación de leyes. El sistema jurídico debe regular al Estado mismo, la convivencia entre los individuos que forman su población, y la relación entre éste y las personas.

El campo propio de esas órdenes se extiende a todas las materias que integran el bien público, materias que de cerca o de lejos, en el orden de los fines o de los medios, se refieren al bien público temporal.

Se trata de relacionar a los individuos entre sí y a éstos con los órganos del Estado, o bien, de relaciones entre los distintos sectores del gobierno.

El ordenar cubre normalmente todo el campo delimitado por los fines de la agrupación política.

Esas órdenes de la autoridad pueden revestir diferentes características. A veces son generales, dictadas a priori, para todos o para determinado grupo, en forma abstracta.

El conjunto de normas que constituyen el sistema jurídico son de diversa naturaleza y tienen una jerarquía, es decir, tienen un orden, por lo cual se dice generalmente que estamos en presencia entonces de leyes, reglamentos, jurisprudencia y, en forma supletoria, de las costumbres y la doctrina. Pero los mandatos también pueden ser particulares; el Gobierno puede tomar una decisión en vista de un caso concreto. Entonces estamos frente a las sentencias, las concesiones administrativas y en general los actos administrativos en sentido estricto.

Las leyes, entre otras particularidades, revisten el carácter de ser imperativas o supletorias.

Por tanto, observamos que este primer aspecto o primera tarea de la autoridad, se confunde con la misión del Derecho y que comprende reglas generales y funciones concretas o administrativas.

Vemos que el Derecho en esta forma nace del aspecto de la actividad de la autoridad que hemos considerado como Gobierno.

Esta función de elaboración del Derecho en su aspecto formal, por medio de las órdenes que dicta el Estado, se ve condicionada por la orientación hacia la consecución del bien público.

El Estado se ve precisado a fijarse en la necesidad de buscar el fundamento de sus decisiones en las normas que rigen la conducta humana, especialmente desde el punto de vista moral. La autoridad no podrá hacer que reinen el orden y la paz, si no comienza por concebir las relaciones de los hombres entre sí, sobre las bases de justicia y de caridad definidas por la moral social. Esto es, el Derecho natural entendiendo a éste como el recto ordenamiento de la conducta de los hombres, que deriva de su peculiar naturaleza individual y social. La autoridad, por razones técnicas o políticas, podrá o no, reproducir todas las normas del Derecho natural en normas de Derecho positivo; pero éste, no deberá nunca contradecir al Derecho natural, y si esto ocurre, los particulares podrán justificadamente abstenerse de acatar la norma positiva.

En resumen, el Gobierno dicta leyes para regular la conducta de los habitantes del Estado que tienen como finalidad principal, lograr una convivencia pacífica, cordial y enfocada al bien común y no al individual, para lo cual esas leyes deben ser elaboradas por los hombres y administradas y observadas por ellos mismos, luego entonces el Gobierno requiere de una administración que permita ejecutar esas

leyes y aplicarlas a la población para lograr un bien comunitario; por lo que surge la administración pública.

3.1.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1.3.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Puede definirse a la administración pública como el aparato burocrático del Estado, dotado de personalidad jurídica, al que se le encomienda la satisfacción de los intereses públicos los cuales le corresponde a los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Jurídicamente, el concepto de administración pública denota una persona jurídica, es decir, un organismo que realiza una actividad del Estado.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fundamenta la manera en que se administra y dirige el Estado mexicano, es decir, cómo se estructura el gobierno para proporcionar bienestar a la sociedad.

En México la administración que se maneja se da desde un ámbito Federal, Estatal y Municipal, lo cual hace que se conforme por tres poderes, Ejecutivo, que es el Presidente de la República, lo cual representa al jefe de estado y de gobierno; Poder Judicial que es igual a la Suprema Corte de Justicia de la Nación; y, el Legislativo que se encarga de elaborar las leyes, de discutir los problemas del país y vigilar la acciones de los otros poderes.

Las personas que trabajan en la administración pública, no tienen libertad de decisión sobre un cambio en el ejercicio laboral dentro del sector público, para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad, se trata de una función histórico nacional, constreñida a la situación concreta que ocupa dentro de la administración pública la burocracia pública. La administración pública está

destinada históricamente a cambiar de fondo, en sentido de cascada, es decir, a partir de un cambio federal, seguido de las entidades federativas, y proseguir con el ámbito municipal. "Lo que Marx nos dice es que el proletariado no puede emanciparse sin pasar de la teoría a la praxis, ni la teoría por sí misma puede emanciparle, ni su existencia social garantiza por sí sola su liberación".¹²

De poco sirven las teorías de administración, provenientes del sector privado o público, sino se ponen en práctica con raciocinio, haciendo adaptaciones a la realidad social de la actual de las administraciones públicas. Las teorías que han escrito autores considerados clásicos, deben ser analizadas minuciosamente, a efecto de considerar la aplicabilidad en administraciones públicas de tiempos actuales; no tienen que ser aplicadas de tajo, se deben adaptar esas teorías bajo una planeación integral.

Es por eso que las personas que conforman la administración pública deben ser gente preparada, con valores éticos universales y códigos de conducta que permitan la ejecución de esa praxis de bien común y que observen las leyes y las ejecuten no para beneficio propio o de algunos particulares, si, no para beneficio de la población que es la que le da su principal razón de ser.

3.2 RECLUTAMIENTO

3.2.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Se puede decir que es un sistema de información, mediante el

¹² Gilberto Calderón Ortiz, *Estado, Gobernabilidad y Administración Pública*, México, Edit. Gernika, 2002, Pág. 285

cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende satisfacer.¹³

El proceso de reclutamiento se define como el conjunto de actividades tendientes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar uno o más puestos de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que ésta sea excesiva o innecesaria ni, por supuesto, deficiente.¹⁴

El concepto de reclutamiento abarca toda la actividad dirigida a atraer candidatos al servicio público. Es el primer paso en el proceso de selección.¹⁵

Reclutamiento es la primera fase del proceso de integración y tiene por objeto captar a los aspirantes a ingresar al Servicio Público de Carrera.¹⁶

Con base en las definiciones anteriores y de acuerdo con el tema que se aborda en esta investigación “el reclutamiento” es el conjunto de actividades tendientes a atraer e interesar un número suficiente de candidatos al sector público, las que deberán poseer la experiencia, habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios para ocupar el puesto vacante.

¹³ Alfredo Guth Aguirre, *Reclutamiento, Selección e Interacción de Recursos Humanos*, México, Edit. Trillas, 2001, p. 5.

¹⁴ Ma. del Carmen de la Calle Durán, Martha Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos de Recursos Humanos*, México, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005, p. 78.

¹⁵ Pedro Muñoz Amato, *Introducción a la Administración Pública II Relaciones Humanas y Administración de Personal*, México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 109.

¹⁶ Artículo 34 de la *Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal*, publicada en la GODF, el 13 de junio de 2000.

3.2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Los empleadores utilizan el análisis de puestos y la descripción de puestos para lograr varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización.¹⁷

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se deben planear las vacantes para el puesto y definir cómo serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal dentro de la organización que reúna los requisitos para desempeñar el puesto satisfactoriamente (**reclutamiento interno**).

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará a los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planeación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

El **reclutamiento interno** tiene por objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos una variedad de datos sobre los puestos a cubrir.

En forma simple y general se puede definir al reclutamiento de personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.¹⁸

¹⁷ Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (Enfoque latinoamericano), p. 91.

¹⁸ Erwin S. Staton, *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*, pp. 49-74.

3.2.2.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes del reclutamiento de personal son como un manantial de candidatos que poseen las capacidades y probabilidades de tener los requisitos que la organización establezca. Una fuente de reclutamiento es el lugar físico donde se localiza el candidato.

Una de las ventajas que tenemos con las fuentes del reclutamiento que existen es que reducen los costos operacionales de reclutamiento, también nos ahorra tiempo y por supuesto hay un gran mercado de candidatos.

Este proceso se puede hacer directa o indirectamente, ya que es un proceso que exige mucha información y persuasión. Las fuentes directas pueden ser las escuelas y universidades, la propia empresa y las fuentes indirectas son las agencias de empleo, agencias públicas operadas por el Gobierno; por ejemplo, en el Distrito Federal se puede tener acceso al Servicio Estatal de Empleo.

El reclutamiento de personal es una función continua que nos sirve para tener una buena selección de personal; es decir, seleccionamos al personal correcto que cumpla con todas las funciones que el puesto requiera y que contará con las capacidades para desarrollarlo y desarrollarse satisfactoriamente.

El proceso de reclutamiento depende de la decisión de la autoridad en línea, es decir, se tiene que hacer una auscultación de la información del puesto por parte del departamento en el que se encuentra la vacante. Ésta generalmente se le llama o denomina requerimientos del personal.¹⁹

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación. En primer lugar, las actividades de reclutamiento deberían ser

¹⁹ Guth , *Reclutamiento, Selección e Interacción de Recursos Humanos*, pp. 5-203.

congruentes en términos de los planes estratégicos de la organización. En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros dependiendo del tipo de puesto en cuestión y de los recursos disponibles. En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esta actividad.²⁰

Como lo hemos dejado patente en párrafos anteriores existen dos tipos de fuentes: **reclutamiento interno** y **reclutamiento externo**.

El **reclutamiento interno** consiste en cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales. Para que resulte efectivo, este enfoque requiere el uso de anuncios internos de puestos, registros de personal y bancos de datos acerca de sus habilidades.²¹

En el reclutamiento interno, la empresa busca dentro de su propia empresa el o los potenciales candidatos para ocupar el puesto. Son los candidatos reales o potenciales (existentes en la plantilla de personal) los que ocuparán los nuevos puestos a través de promociones o transferencias.²²

Por lo tanto el **reclutamiento interno** ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y puede ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

²⁰ Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (Enfoque latinoamericano), pp. 98.

²¹ Ídem, p. 99.

²² De IA Calle, *Fundamentos de Recursos Humanos*, pp. 78.

Al realizar este proceso interno en la administración pública puede aprovecharse de un modo positivo la inversión que se ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal actual.

Para que resulte efectivo, este enfoque requiere el uso de anuncios internos de puestos, registros de personal y banco de datos de habilidades.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran aptos soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el departamento de recursos humanos y los demás departamentos de la empresa.

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- Resultados de evaluación de desempeño
- Análisis y descripción del puesto actual y del futuro
- Planes de carrera
- Condiciones de ascenso del candidato

Ventajas

El **reclutamiento interno** se traduce en una serie de ventajas, entre las más importantes se mencionan:

- Es económico

- Es rápido
- Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato. Por lo que no necesita periodo experimental.
- Fuente de motivación para los empleados, ya que ven la posibilidad de progreso en la organización.
- Se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- No necesita periodo experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

Desventajas

El **reclutamiento interno** se traduce en una serie de desventajas, entre las más importantes se mencionan:

- Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa entre los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.
- Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Es importante destacar que en ocasiones, la empresa no encuentra al candidato idóneo dentro de la empresa, o bien está buscando atraer gente con ideas nuevas, con una forma distinta de hacer las cosas y aprovechar la inversión en formación realizada por otras empresas. En estos casos, la empresa opta por el

reclutamiento externo, es decir, decide salir al mercado laboral a buscar y atraer candidatos que están disponibles o bien ocupados en otras empresas.²³

El uso creciente de la contratación exterior para alcanzar mayores economías sin sacrificar la competencia de la organización significa que las instituciones han incrementado su uso como instrumento de reclutamiento. Cuando ponen en marcha el reclutamiento externo, los organismos utilizan los servicios de oficinas de empleo para la adquisición de trabajadores temporales o firmas ejecutivas para encontrar personal para la gerencia o personal profesional. Estas firmas, en el mundo de los negocios, se conocen con el nombre de cazadores de cerebros o de talentos.²⁴

El **reclutamiento externo** es un tipo de reclutamiento que se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos, se conserva su curriculum vitae y en caso de presentarse una vacante se consulta esta base de datos o de información.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: esta modalidad de reclutamiento, sin duda alguna, es la de mayor bajo costo para una organización.
- Carteles o anuncios en la entrada de la empresa: tiene bajo costo y es estático, ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cubrir puestos de niveles inferiores.

²³Ídem, p. 81.

²⁴ Donal E. Klinger Nalbandian John Moreno, Espinoza Roberto, *Administración del personal en el sector público*. 4a ed. México, McGraw-Hill, 2001, p. 224.

- Contacto con sindicatos: su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias en universidades o institutos de educación profesional: todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncio en diarios y revistas: es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: es una de las opciones más costosas. La mayor parte del tiempo éstas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.
- Internet

Ventajas

El **reclutamiento externo** se traduce en una serie de ventajas entre las más importantes se mencionan:

- Permite contratar a gente nueva, lo que ayuda a actualizar la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece a las personas de la organización.
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

Desventajas

El **reclutamiento externo** se traduce en una serie de desventajas, entre las más importantes se mencionan:

- El proceso de reclutamiento externo exige mayor tiempo que el reclutamiento interno (a mayor nivel jerárquico del puesto mayor es el periodo).
- Es más costoso
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos son desconocidos.
- Afecta la política salarial de la empresa.
- Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

A continuación apuntamos los principios acerca del orden que deberá seguir el proceso de reclutamiento interno y el proceso de reclutamiento externo:

- Se puede iniciar el reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno en caso de que éste no dé los resultados deseables.
- Se puede iniciar el reclutamiento interno seguido del externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

3.2.2.2 EFICACIA DEL RECLUTAMIENTO

Con todo esto es importante evaluar la eficacia del dinero que las empresas gastan en el reclutamiento de candidatos. ¿Es más redituable colocar anuncios de empleo en Internet o en el periódico de la localidad? ¿Se debe recurrir a esa agencia de reclutamiento o a alguna otra? Una encuesta descubrió que alrededor del 44% de un total de 279 empresas estudiadas trataban de evaluar formalmente

los resultados de sus actividades de reclutamiento.²⁵ La escasa atención que se pone a esto refleja la falta de sentido común, de acuerdo a diversos especialistas.

3.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de **selección de personal** consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En una definición más amplia la **selección de personal**, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado.²⁶

La selección de personal no puede desarrollarse en abstracto, su punto de partida son las particularidades de la actividad, reflejadas a partir del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos; posibilita evaluar las cualidades necesarias en los trabajadores de forma integrada y también el determinar los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de personal.

La importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocan grandes pérdidas a la empresa tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado, elemento de la personalidad, producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre el personal, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

²⁵ Dessler *Administración de Recursos Humanos* (Enfoque Latinoamericano), pp. 98-99.

²⁶ S. Staton , *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*, p. 179.

3.2.3.1 OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El objetivo de la selección de personal, entre otros, es minimizar y reducir considerablemente los riesgos en la contratación de una persona para ocupar un puesto vacante.²⁷

La información recolectada por el análisis de puestos y que queda plasmada en la descripción de puestos que incluye las tareas, las especificaciones o requisitos humanos, así como la información de los planes de recursos humanos a corto y largo plazo y los niveles de desempeño que demanda cada puesto permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; asimismo, ayuda también a conocer los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

3.2.3.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es una actividad que cada vez adquiere mayor protagonismo. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional para optimizar los recursos humanos de la empresa y la gestión del talento. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables; pensemos en las dificultades legales, humanas y sociolaborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección.

²⁷ Graciela Ríos Cantú, *Cómo conseguir triunfadores para tu empresa, el proceso de selección de personal*, México, Edit. Vila, 2002, p. 17.

Para encontrar a la persona adecuada para cada puesto hemos de considerar, por una parte, las diferencias individuales que existen; pensemos que cada individuo tiene unas condiciones físicas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencia distintas; por otra parte, hemos de tener en cuenta las diferencias que implica el trabajo, pues según sea éste, así se exigirán unos determinados requisitos.

La necesidad de tener en cada puesto al personal adecuado y a la vez conocer las características del personal requerido para el puesto vacante, evita el mal rendimiento laboral, la pérdida de buenos trabajadores, la inconformidad de los mismos en el desempeño de su trabajo y el contratar a personas que jamás hubiéramos querido tener en la empresa.

Es imprescindible contratar personal que en un momento dado sea “una extensión” de la propia labor, esto es, del propio yo, con la finalidad de hacer más productivo nuestro departamento, obteniendo así una mejor imagen y crecimiento de la organización.²⁸

3.2.3.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal consiste en una serie de fases que deben ser claramente definidas. A continuación presentamos una propuesta de proceso de selección de personal, lo que implica que no es definitiva o única:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimientos.
- Descripción y análisis del puesto (a cubrir).
- Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.

²⁸ Ídem.

- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas técnicas de selección.
- Aplicación de diferentes instrumentos predictivos (test de inteligencia, test de habilidades, test de personalidad, examen médico, examen socioeconómico, examen de conocimientos, entre otros).
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

De acuerdo con el resultado de la labor de revisión bibliográfica que realizamos en el presente trabajo de investigación, los componentes del proceso de selección de personal que apuntan diversos especialistas en administración de recursos humanos son los siguientes:

Planeación: la organización debe identificar los requerimientos cuantitativos y cualitativos de personal.

Reclutamiento: la organización genera un banco de candidatos potenciales para cubrir los puestos vacantes, entre los cuales se seleccionará a los más calificados.

Selección y contratación: tras reclutar a candidatos para los puestos vacantes, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.

Inducción: una vez contratados los nuevos empleados se les debe orientar tanto en lo referente al puesto de trabajo como de la organización en general.

Desplazamiento: consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.

Separación: la etapa final es la separación de la organización.

3.2.3.4 MEDIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo con las necesidades y condiciones de cada empresa, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

Solicitud de empleo: sirve de base no sólo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.

Entrevista: suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, ya que además de completar y aclarar los datos de la solicitud de empleo, ayuda a obtener más vivamente informes sobre la motivación del solicitante, su experiencia laboral, entre otros elementos.

Pruebas psicotécnicas: permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.

Referencias: permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y los resultados de los mismos.

Examen médico: es para conciliar el puesto con los requerimientos físicos del mismo. Suele dejarse al final del proceso, ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros.

3.2.3.5 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes. En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.

Paso 2: pruebas de idoneidad. Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.

Paso 3: entrevista inicial o preliminar. Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión, con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.

Paso 4: entrevista de selección. Constituye la técnica más ampliamente utilizada, permite la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información sobre la organización.

Paso 5: verificación de datos de referencia. Este recurso se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo, permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.

Paso 6: examen médico. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un puesto en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentarán con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.

Paso 7: entrevista con el supervisor. Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.

Paso 8: descripción realista del puesto. A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a

cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos de forma universal.²⁹

Paso 9: decisión de contratar. Este paso señala el final del proceso de selección.

Paso 10: la decisión final. Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.³⁰

3.2.3.6 PRINCIPIOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: colocación, orientación y ética profesional.³¹

Colocación: la tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal sentido se evaluará a cada candidato para detectar en cuál área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados.

²⁹ Principios de Administración Reclutamiento y Selección Disponible: <http://www.google.com.ve>

³⁰ Jaime A. Grados, Espinosa, *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*, 3a ed. México, Edit. Manual Moderno, 2003, pp. 5-203.

³¹ F. Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, 1a Ed. México, Edit. Trillas, 1998, p. 205

Orientación: el seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.

Ética profesional: comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los más elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.

3.2.3.7 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran:

- Ficha de solicitud de empleo
- La entrevista
- Dinámicas de grupo
- Pruebas escritas
- *Assesment center*

Fichas de solicitud de empleo: es utilizado para tener como formato único información relevante de todos los candidatos.

La entrevista: es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección, donde permite conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que está vacante. Las entrevistas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

Dinámicas de grupo: esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Ésta se realiza con el mismo grupo de candidatos.

Pruebas escritas: se usan en el proceso de selección para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test psicotécnicos (miden diversos aspectos de la personalidad), Test de aptitudes (numérica y verbal y abstracta), pruebas de conocimientos profesionales (capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos), y Test específicos.

Assesment Center: también conocido con el nombre de centro de evaluación, es una metodología de selección, el cual puede durar uno o dos días, y cada vez es más utilizado por las empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en la organización.

3.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

3.3.1. SISTEMA DE SELECCIÓN

El reclutamiento es el proceso para localizar y atraer a los aspirantes que desean ingresar a la administración pública; en tanto que la selección es el proceso que analiza las capacidades, intereses y aspiraciones de los candidatos reclutados a fin de determinar cuáles son los más aptos e idóneos para ocupar los puestos de la administración pública, considerando los catálogos institucionales de puestos.

En México, el reclutamiento ha sido una lucha continua entre las necesidades del sistema político y los requerimientos de personal técnicamente calificado.

Señala la autora Margarita Chávez, “Wendell Schaffer, a fines de la década de los 40 y principios de los 50, enumeró los factores operativos en la selección de personal de confianza: relaciones personales y políticas, lazos familiares, contribuciones al partido (PRI) y conocimientos técnicos”. Greemberg afirma que el reclutamiento de los empleados sigue por lo general el mismo patrón de comportamiento (factores operativos) sugeridos por Schaffer en el reclutamiento del personal de confianza, o sea, relaciones personales y políticas, lazos familiares, contribuciones al partido y conocimientos técnicos. Respecto a la selección de personal en la Administración Pública Mexicana Hansen comenta:

“La admisión no se limita a los parientes y partidarios de sólo los miembros de la coalición; cada nueva elección y cada nueva administración, el sistema ha elevado a un creciente número de personas que no son parientes, ni aliados u hombres fuertes regionales... esto contribuye a que se realice una razonable circulación dentro de la jerarquía política... La circulación se realiza en los niveles más altos de la burocracia, lo mismo que en los puestos de elección. En ocasiones esos cambios no implican más que un intercambio de empleos entre un cierto grupo de individuos; los jefes de Secretaría cambian de ministerio así como los directores de empresas estatales cambian de empresa. Sin embargo, se conserva el principio de circulación y entran al sistema nuevos grupos de asesores.”

El reclutamiento y selección de personal son los filtros que tiene la administración pública para lograr la eficiencia y la efectividad en la gestión de los servicios públicos.

Para tal efecto, las técnicas de reclutamiento y selección de personal tienen como propósito ingresar al servicio público gente que haya demostrado su capacidad mediante exámenes objetivos e imparciales y que reúna los requisitos necesarios.

La fase del reclutamiento significa que el servicio público tiene un carácter abierto y competitivo, por lo que sus reglas deben garantizar la equidad entre los participantes y podrían incluir los requisitos, los criterios de evaluación y la

determinación de las calificaciones para aprobarlos, ahora bien, es posible que se integran los jurados responsables de elaborar, ampliar y evaluar las pruebas, con personas del gobierno y representantes de la sociedad.

De ahí la enorme importancia e interés para que los sistemas de selección existentes en el sector público, aparte de que se depuren y perfeccionen, sean utilizados con toda regularidad y apego a sus lineamientos, pues en esta fase se advierte con claridad la calidad de las personas que pretenden ingresar al servicio público.

3.4 EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN MÉXICO

3.4.1 ANTECEDENTES

Para Estados Unidos y la mayoría de los países de Europa el contar con gobiernos con servicio civil es algo viejo, pero en México y estados de América Latina apenas comienzan a impulsar ese concepto para bien de la nación y de sus habitantes.

En los últimos años, los gobiernos de numerosos países de América Latina y Europa Central han impulsado el diseño y la implantación de servicios civiles. Sin embargo, para muchas otras naciones los servicios civiles son parte de una historia administrativa bastante añeja que, en algunos casos, se remonta a finales del siglo XVIII (Francia y Alemania) o a la segunda mitad del siglo XIX (Reino Unido y los Estados Unidos).

Actualmente, todas las democracias desarrolladas cuentan con sistemas de servicio civil. Si bien cada una de ellas cuenta con un modelo distinto, con base en tradiciones administrativas y necesidades nacionales diferentes, todos los servicios civiles del mundo poseen un conjunto de características básicas

comunes que nos ayudan a entender su importancia histórica y su utilidad en el presente.

Los servicios civiles son, en primer lugar, instituciones político-administrativas que brindan continuidad, experiencia, neutralidad y legalidad a las estructuras gubernamentales. Los servicios civiles delimitan un conjunto de puestos de la administración pública que sólo pueden ser ocupados por “funcionarios de carrera” y, por lo tanto, restringen la libertad que los actores políticos tienen para realizar nombramientos y destituciones discrecionales.

Durante los periodos de cambio político-electoral, los servicios civiles garantizan que la permanencia de los funcionarios no se ponga en juego, protegiendo así su dignidad y profesionalismo. Al mismo tiempo, los servicios civiles aseguran con ello la continuidad de las políticas y los servicios públicos que, a final de cuentas, dependen de la experiencia acumulada de estos mismos funcionarios de carrera.

3.4.2 VENTAJAS DEL SERVICIO CIVIL EN MÉXICO

Entre las características del servicio civil, se encuentra la selección de candidatos mediante la aplicación de exámenes y la igualdad de oportunidades; todas las actividades que caracterizan a la administración pública hacen indispensable el establecimiento de calificaciones para todos los puestos que la integran. La elaboración adecuada supone la estructuración de diversos catálogos que, además, exigen el conocimiento exacto de cada una de las funciones gubernamentales.

Desde el punto de vista de la profesionalización el reclutamiento tiene como finalidad asegurar que los candidatos tengan los conocimientos profesionales exigidos, y también apreciar de manera objetiva si el candidato tiene las cualidades necesarias para ejercer las funciones que deberá ocupar a lo largo de

su carrera, no obstante, en todo momento pueden ser revisados a través de un procedimiento que sea lo menos arbitrario posible.

Así, la selección integraría cuadros de gobierno que posean convicciones idénticas a las del Estado, de tal forma que se organizaría y actuaría con acierto y eficiencia en el cumplimiento de sus fines, pues la autoridad se fortalece en la conducta responsable de sus funcionarios, manifiesta en el leal cumplimiento de sus atribuciones.

Por lo tanto, los catálogos de puesto y los tabuladores que permitan reconocer la capacidad y experiencia de los servidores públicos son idóneos en el servicio civil de carrera, siendo necesario estudiar la posibilidad de implantar sistemas de calificación de méritos, a través de los cuales se dé ascenso al servidor público mexiquense, o concluirse la creación de un estatuto para servidores públicos no sólo sindicalizados o de base, sino también de mandos medios, y establecer hasta qué nivel puede darse la inamovilidad, que permita dar cierta estabilidad en el empleo, y una garantía en cuanto a la continuidad de los programas institucionales, ya que cada seis años sufrimos con los cambios de servidor público.

En el marco de la agenda presidencial de buen gobierno, se planteó como estrategia atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y a los mejores hombres en el servicio público, garantizando que la Administración Pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país, la cual tenía estrategias bien definidas, se mencionan a continuación:

Primera: alcanzar un gobierno eficiente; es decir, que haga más con menos; que proporcione mejores servicios con menos recursos.

Segunda: garantizar un gobierno de calidad total; es decir, que mantenga un firme y permanente compromiso con la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía.

Tercera: desarrollar un gobierno profesional; en otras palabras, un gobierno capaz de atraer y retener a las mejores mujeres y a los mejores hombres, así como de capacitarlos y evaluarlos permanentemente, para que le cumplan de manera siempre oportuna y eficaz a la ciudadanía.

Cuarta: consolidar un gobierno digital. Aprovechar al máximo las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, no sólo para reducir la corrupción y transparentar la función pública, sino también para hacerla más eficiente y proporcionar servicios de mayor calidad.

Quinta: contar con un gobierno con mejora regulatoria, más ágil y flexible. Es decir, un gobierno que elimine el exceso de trámites, sin abandonar sus responsabilidades.

Sexta: garantizar un gobierno honesto y transparente. Sólo procediendo siempre con honestidad, podremos derrotar a la corrupción, desterrar la prepotencia y el favoritismo en la toma de decisiones, y lograr que la ciudadanía confíe de nuevo en sus autoridades.

La estabilidad que ofrecen los servicios civiles permite, asimismo, que los funcionarios realicen una verdadera carrera pública, a lo largo de la cual se van especializando para desempeñar con mayor eficacia sus responsabilidades. De esta forma, los servicios civiles forman un grupo de funcionarios profesionales, experimentados y capaces, que pueden asesorar con objetividad y neutralidad a los gobernantes y líderes políticos en turno, sin importar las tendencias o valores políticos que aquellos representen.

Finalmente, los servicios civiles han servido también para frenar el uso arbitrario de puestos públicos como mecanismo para recompensar lealtades partidistas o personales y, en consecuencia, han contribuido a erradicar (o por lo menos a limitar) la corrupción administrativa.

Los servicios civiles son, en segundo lugar, sistemas de gestión de recursos humanos que fomentan el profesionalismo, el mérito y la igualdad. Las administraciones públicas con servicios civiles desarrollan un conjunto integral de mecanismos para reclutar, seleccionar, formar, evaluar, promover, sancionar y motivar a sus funcionarios de la manera más efectiva posible. En este sentido, los servicios civiles ayudan a profesionalizar la administración pública en la medida en que reclutan y seleccionan a los mejores aspirantes; les brindan la formación y capacitación necesarias para que cumplan eficazmente sus labores; evalúan cuidadosamente su desempeño; y les ofrecen oportunidades para desarrollar una carrera profesional que siempre está basada en los méritos individuales y no en los vínculos políticos o las lealtades personales.

Ahora bien, la imagen de los servicios civiles sólo queda completa cuando se incluye en ella otro valor esencial: la igualdad. Por citar el ejemplo más claro, los concursos públicos abiertos que caracterizan a tantos servicios civiles son, por un lado, mecanismos útiles para seleccionar a los candidatos más aptos y, por el otro, procedimientos igualitarios que intentan democratizar el ingreso a los puestos de la administración pública. La igualdad como valor fundamental de los servicios civiles aparece también en la aplicación equitativa de los criterios y normas que rigen las promociones salariales, los ascensos, los premios al desempeño y las sanciones laborales.

Por supuesto, la experiencia histórica internacional muestra que el diseño e implantación de los servicios civiles es una tarea lenta y complicada, por decir lo menos. Los servicios civiles, además, no resuelven todos los problemas administrativos, así como la democracia no ofrece respuesta a todos los

problemas político-sociales. Sin embargo, la experiencia internacional también enseña que los servicios civiles contribuyen a mejorar el funcionamiento de los gobiernos. Por ello, la creación de servicios civiles resulta sin lugar a dudas una buena noticia para los países centroeuropeos y para nuestros países latinoamericanos.

3.4.2.1 EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN EL DISTRITO FEDERAL

La Cámara de Diputados aprobó por mayoría, modificar el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, a fin de implementar el servicio profesional de carrera en todos los órganos de gobierno del Distrito Federal.

Al presentar el dictamen correspondiente ante el Pleno, la Diputada Gabriela Cuevas Barrón, presidenta de la Comisión del Distrito Federal e impulsora de dicha iniciativa, destacó que esta reforma obedece a solicitudes de organizaciones de la sociedad civil que demandan mejores funcionarios públicos en el Distrito Federal.

Precisó que la legislación local vigente en esta materia está orientada a una franja de funcionarios que no rebasa el 30% de los servidores públicos que laboran en las dependencias únicamente del sector central.

Dijo que en el poco tiempo que lleva de funcionamiento, el servicio público de carrera en la administración capitalina no ha estado exento de cambios que, si bien podrían calificarse como necesarios, también han sido inducidos y forzados en gran parte por el cambio en las autoridades gubernamentales y responsables de su aplicación.

Gabriela Cuevas sostuvo que lo que se busca también es la definición de un núcleo consistente en principios bajo los cuales se regirá su funcionamiento como:

legalidad, honradez, eficiencia, eficacia, lealtad, imparcialidad, calidad, objetividad, competencia por mérito y equidad de género.

La diputada Cuevas Barrón señaló que especial mención requiere la equidad de género, “ya que la igualdad en el acceso de hombres y mujeres para ocupar cargos públicos es una prioridad que se ha relegado por años”.

Reveló que en la administración centralizada del Distrito Federal la cantidad de hombres es el doble respecto al número de mujeres. Según datos del Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género (CEAMEG), por cada 100 mujeres que laboran en alguna dependencia referente al Gobierno central se encuentran 211 hombres.

“En otras palabras, este sistema constituye una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores cuyo compromiso sea con el interés común, al margen de consideraciones políticas de grupo o partido, y con base en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades; lo que permitirá que las organizaciones burocráticas funcionen de manera profesional”³²

3.5 EL SERVICIO PROFESIONAL EN OTROS PAÍSES

Países como España o Francia cuentan con un modelo de Servicio Civil de Carrera desde hace poco más de un siglo, permitiendo así, transitar en sus cambios de gobierno sin las crisis de gobernabilidad política y laboral que comúnmente en nuestro país conocemos.

Estos sistemas de empleo público hoy generan críticas y cuestionamientos por parte de la sociedad, ya que hablando concretamente del modelo español, no está

³² Argonmexico.com por Ramón Navarro.-Aprueban Servicio Civil de Carrera para todos los órganos del DF Martes, 05 de octubre de 2010.

claramente asociado la evaluación del desempeño con la permanencia laboral, concretamente en el caso de la Comunidad de Madrid, el Servicio Civil de Carrera genera una permanencia perenne y burocratización en los servidores públicos, ya que estos habiendo ingresado al sistema logran permanecer sin mayores contratiempos. Sin embargo, para ingresar a dicho sistema de empleo público es complicado dado los procesos tan rigurosos que dicta su normatividad y la demostración real por parte de cualquier aspirante de conocimiento técnico o profesional. A diferencia de lo anterior países como Estados Unidos bajo el enfoque del *City Manager*, sus sistemas de profesionalización de carrera están orientados a la evaluación del desempeño, logrando con ello asociar la actuación laboral de sus servidores públicos, con el alcance de metas y objetivos previamente establecidos como es en el caso de San Antonio Texas. Derivado de lo anterior la permanencia de los servidores públicos se da con base en el resultado mismo de su trabajo.

El servicio civil en Latinoamérica ofrece un gran espectro de situaciones. Algunos países carecen de modelos generales de la función pública, pero tienen funcionarios en algunos grupos profesionales (por ejemplo, los cuerpos diplomáticos). A lo largo de la pasada década, otros países (por ejemplo, Bolivia, República Dominicana y México) han intentado implantar global o parcialmente un sistema dirigido al empleo del funcionario. Otros países contaban con un modelo funcional histórico, pero las dictaduras militares de los años ochenta lo distorsionaron y los sistemas funcionariales se empezaron a restaurar con posterioridad (por ejemplo, en Chile y Argentina).

A pesar de las enormes diferencias, existen algunas similitudes. En general, los sistemas de servicio civil latinoamericanos responden más a estímulos clientelares y políticos que profesionales; y los incentivos económicos y de estatus social para los funcionarios son escasos. Estos dos elementos implican importantes movimientos de empleados en los niveles superiores que fácilmente abandonan sus puestos por irse al sector privado. Esto, a su vez, significa que el sector

público casi nunca puede sacar partido de la capacidad profesional, la formación técnica y la experiencia invertidas en su personal. Otra similitud de los modelos funcionariales, es la forma en que crean una réplica (isomorfismo mimético) del modelo funcionarial abierto, derivado de una atracción más genérica por el modelo administrativo de los Estados Unidos. Sin embargo, la introducción de estos sistemas de servicio civil hace que los jóvenes se enfrenten a una realidad política y a una cultura administrativa que tiene poca o ninguna relación con la de los Estados Unidos.

Los problemas de desarrollo de los recursos humanos en las instituciones vinculadas con la política y otros empleados públicos son principalmente: un bajo nivel de profesionalismo, derivado del clientelismo en los procesos de selección, alta rotación de personal generando inestabilidad laboral y unos incentivos económicos bajos; estos elementos impiden la especialización y la competencia profesional.

En algunos casos, el cuerpo diplomático opera de un modo similar al de los países más desarrollados, mientras que en otros casos, se produce una precariedad en la aplicación de los principios de capacidad y mérito, en términos de acceso y remuneración, a pesar de que esto no significa que no exista un cuerpo de funcionarios especial institucionalizado.

El modelo de carrera diplomática tiene algunas desventajas. Por ejemplo, la formación de los diplomáticos suele estar siempre relacionada con la profesión legal. Otro problema es la rotación frecuente de los puestos de estos funcionarios, que obstaculiza la especialización en asuntos distintos a las relaciones internacionales. El problema se ve intensificado por las políticas de remuneración que alientan las asignaciones a misiones diplomáticas en el extranjero y desalientan la ocupación y permanencia en los puestos de gestión central, que son precisamente los que administran los recursos humanos, materiales financieros y últimamente las tecnologías de la información.

En resumen, la falta de profesionalidad y de una carrera estable para los empleados públicos especializados en este campo son los problemas básicos del déficit de capacidad institucional de la mayor parte de países latinoamericanos. Una cultura clientelar, la falta de valores públicos, debido a una cultura administrativa inestable, y los bajos incentivos económicos son los tres mayores obstáculos para el desarrollo efectivo de un cuerpo de funcionarios públicos que velen por el bien común y no por la “lealtad” de quienes los colocaron en un puesto público.

CAPÍTULO IV

**SISTEMAS DE
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE
PERSONAL EN EL
GOBIERNO DEL
DISTRITO FEDERAL**

4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expondrán los elementos integrantes de la metodología de la investigación de la presente tesis, como son: objetivo de investigación, tipo de investigación, instrumento de recolección de información, procesamiento e interpretación de la información.

4.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se recordará en el capítulo I se señaló que el objetivo principal del presente trabajo de investigación es identificar el sistema de reclutamiento y selección de personal, particularmente para los puestos de mandos medios y superiores en una institución pública del Gobierno del Distrito Federal.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a los alcances y objetivos que nos hemos planteado alcanzar en este trabajo de tesis el tipo de investigación adoptada es de tipo descriptiva y tipo exploratoria, a continuación se define el concepto:

Investigación descriptiva: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.³³

Investigación exploratoria: se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado.

³³ Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*, 5ª. México, D.F., ed. McGraw-Hill Interamericana, 2010, p. 80.

4.4 POBLACIÓN

Para establecer el tamaño de la población se consideró a todas las dependencias del Gobierno del Distrito Federal, a continuación se enlistan.³⁴

4.4.1 JEFATURA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL Y SUS SECRETARÍAS

- Jefatura de Gobierno del Distrito Federal
- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Secretaría de Turismo
- Secretaría del Medio Ambiente
- Secretaría de Obras y Servicios
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Finanzas
- Secretaría de Transportes y Vialidad
- Secretaría de Seguridad Pública
- Oficialía Mayor
- Contraloría General
- Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal
- Consejería Jurídica y de Servicios Legales
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Cultura
- Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo
- Secretaría de Protección Civil

³⁴ Administración Pública del Distrito Federal, Jefatura de Gobierno, Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2011. 31 de diciembre de 2010, Gaceta Oficial del Distrito Federal.

- Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades
- Secretaría de Educación

4.4.2 DELEGACIONES

- Álvaro Obregón
- Azcapotzalco
- Benito Juárez
- Coyoacán
- Cuajimalpa de Morelos
- Cuauhtémoc
- Gustavo A. Madero
- Iztacalco
- Iztapalapa
- La Magdalena Contreras
- Miguel Hidalgo
- Milpa Alta
- Tláhuac
- Tlalpan
- Venustiano Carranza
- Xochimilco

4.4.3 ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- Centro de Atención a Emergencias y Protección Ciudadana de la Ciudad de México
- Sistema de Radio y Televisión Digital del Gobierno del Distrito Federal
- Sistema de Aguas de la Ciudad de México
- Planta de Asfalto
- Proyecto Metro
- Instituto para la Atención de los Adultos Mayores en el Distrito Federal

- Instituto Técnico de Formación Policial
- Instituto de Formación Profesional

4.4.4 POLICÍA AUXILIAR Y BANCARIA E INDUSTRIAL, AUTORIDADES DEL CENTRO HISTÓRICO Y DE ESPACIOS PÚBLICOS

- Policía Auxiliar
- Policía Bancaria e Industrial del Distrito Federal
- Autoridad de Espacios Públicos
- Autoridad del Centro Histórico

4.4.5 ENTIDADES DE TRANSPORTE

- Sistema de Transporte Colectivo Metro
- Servicio de Transportes Eléctricos
- Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal
- Fideicomiso para el Fondo de Promoción para el Financiamiento del Transporte Público
- Metrobús

4.4.6 ENTIDADES DE VIVIENDA

- Instituto de Vivienda del Distrito Federal

4.4.7 ORGANISMOS DE EDUCACIÓN, SALUD Y ASISTENCIA

- Servicios de Salud Pública del Distrito Federal
- Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia
- Instituto de Educación Media Superior
- Instituto de la Juventud del Distrito Federal
- Procuraduría Social del Distrito Federal

- Instituto de las Mujeres del Distrito Federal
- Instituto de Ciencia y Tecnología
- Instituto del Deporte del Distrito Federal
- Fideicomiso Educación Garantizada
- Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal

4.4.8 ORGANISMOS CAJAS DE PREVISIÓN

- Caja de Previsión para Trabajadores a Lista de Raya del Distrito Federal
- Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal
- Caja de Previsión de la Policía Auxiliar del Distrito Federal

4.4.9 ENTIDADES DEL MEDIO AMBIENTE

- Fondo Ambiental Público del Distrito Federal
- Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del Distrito Federal

4.4.10 ENTIDADES DE OBRAS Y SERVICIOS

- Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación del Distrito Federal
- Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México

4.4.11 ENTIDADES DE FOMENTO SOCIAL, TURÍSTICO Y ECONÓMICO

- Fondo de Desarrollo Económico del Distrito Federal
- Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México
- Fondo Mixto de Promoción Turística del Distrito Federal

4.4.12 OTRAS ENTIDADES

- H. Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal
- Corporación Mexicana de Impresión, S.A. de C.V.
- Servicios Metropolitanos, S.A. de C.V.
- Calidad de Vida, Progreso y Desarrollo para la Ciudad de México, S.A. de C.V.
- Fondo de Seguridad Pública del Distrito Federal
- Fondo para la Atención y Apoyo a las Víctimas del Delito
- Fideicomiso Público del Fondo de Apoyo a la Procuración de Justicia del Distrito Federal
- Fideicomiso de Recuperación Crediticia del Distrito Federal
- Escuela de Administración Pública del Distrito Federal
- Instituto de Verificación Administrativa del Distrito Federal
- Fideicomiso Museo de Arte Popular Mexicano
- Fideicomiso Museo del Estanquillo
- Fideicomiso Público Ciudad Digital
- Fideicomiso Público Complejo Ambiental Xochimilco

4.4.13 ORGANOS DE GOBIERNO Y AUTÓNOMO

4.4.13.1 ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL

- Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal

4.4.13.2 TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL

- Consejo de la Judicatura del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
- Instituto Electoral del Distrito Federal

- Tribunal Electoral del Distrito Federal
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
- Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal
- Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal
- Instituto de Acceso a la Información Pública
- Universidad Autónoma de la Ciudad de México

4.5 MUESTRA

Es necesario delimitar nuestra población lo que nos lleva a determinar la muestra.

4.5.1 LAS INSTITUCIONES QUE SE CONSIDERAN DENTRO DE ESTA MUESTRA NO PROBABILÍSTICA (SUBGRUPO DE LA POBLACIÓN EN LA QUE LA ELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS NO DEPENDE DE LA PROBABILIDAD SINO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN)³⁵

4.5.2 SECRETARÍAS DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

- Secretaría de Educación
- Secretaría de Obras y Servicios

4.5.3 ORGANOS DE GOBIERNO Y AUTÓNOMO

- Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
- Consejería Jurídica y de Servicios Legales
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
- Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal
- Procuraduría General de Justicia del D.F. (Instituto de Formación Profesional)

³⁵ *Ídem*, p. 176.

- Procuraduría General de Justicia del D.F (Dirección General de Política y Estadística Criminal)

4.5.4 DELEGACIONES

- Dirección General de Desarrollo Delegacional
- Miguel Hidalgo
- Álvaro Obregón
- Xochimilco

4.5.6 OTRAS ENTIDADES

- Fideicomiso Museo de Arte Popular Mexicano

4.5.7 ENTIDADES DE OBRAS Y SERVICIOS

- Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación del Distrito Federal
- Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del Distrito Federal

4.5.8 ORGANISMOS DE EDUCACIÓN, SALUD Y ASISTENCIA

- El Instituto de la Juventud del Distrito Federal

4.5.9 POLICÍA AUXILIAR Y BANCARIA E INDUSTRIAL, AUTORIDADES DEL CENTRO HISTÓRICO Y DE ESPACIOS PÚBLICOS

- Dirección General de la Policía Bancaria e Industrial

4.5.10 TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL

- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal

4.6 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los instrumentos para recolectar la información fue consultada de fuentes secundarias, recabando información a través de documentos, reglamentos, políticas de cada dependencia y la aplicación de un cuestionario que fue guía directriz de la presente investigación, que mediante el sistema electrónico INFOMEX fue dirigido a la Dirección General de Administración del D.F. quien la canalizó a la Dirección de Recursos Humanos de cada Órgano Político Administrativo del GDF área responsable de las funciones de reclutamiento y selección de personal en el Gobierno del Distrito Federal.

Uno de los retos fue el obtener la información a través del acceso al sistema INFOMEX, se realizó un registro previo para generar el número de folio 320000000711 de Información Pública No. 0401000002611 con fecha 12 de enero de 2011, de conformidad con el artículo 51 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.

Otro instrumento empleado para la recolección de la información fue la encuesta en la que se utilizaron preguntas abiertas, las cuales no delimitan las alternativas de respuesta; éstas son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.

A continuación enlisto las preguntas que se realizaron a las dependencias mencionadas en la muestra:

¿Cuál es el modelo que utilizan para la selección y reclutamiento de personal en el nivel de mandos medios y superiores en el D.F.?

¿En qué consiste el proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores? ¿Qué dependencias les corresponde realicen este proceso ante ustedes?

¿Cuál es el fundamento legal y que artículos del proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores del GDF?

¿Qué tipo de exámenes y en qué consisten tanto psicométricos y de conocimientos son los que aplican para el proceso de selección de personal mandos medios y superiores? Ejemplos.

¿Cómo determinan qué modelo de reclutamiento y selección de personal para mandos medios y superiores es el adecuado?

¿Qué bibliografía utilizan para referir este proceso?

¿Cada cuándo han actualizado este procedimiento de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores del D.F.?

¿Cuál es el porcentaje, frecuencia o nivel de rotación de personal de mandos medios y superiores que han tenido en los últimos diez años?

4.7 PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos de manera general a través de 17 dependencias del Gobierno del Distrito Federal quienes dan contestación a la encuesta mediante una descripción.

4.7.1 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

No aplican un modelo en específico para la selección y reclutamiento de personal; sin embargo, dichos procesos se efectúan conforme a lo establecido en la Circular Uno Bis vigente, Marco Jurídico Administrativo, numerales 1.3 “Contratación, Nombramientos, Identificación y Expedientes de Personal” y 2.7 “Reclutamiento, Selección e Inducción de personal” normatividad en materia de administración de recursos para las dependencias, unidades administrativas, unidades administrativas de apoyo técnico operativo, órganos desconcentrados y entidades de la administración pública del Distrito Federal.

Dentro de las facultades que enmarcan a la Secretaría de Educación del Distrito Federal, no se encuentra las de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de otras dependencias.

En la Secretaría de Educación del Distrito Federal no aplican exámenes relativos al proceso de selección de personal, toda vez que la Coordinación General de Evaluación y Desarrollo Profesional, adscrita a la Contraloría General del Distrito Federal, es el área encargada de su aplicación, en coordinación con la Oficialía Mayor y en el ámbito de sus competencias; así como de calificar dichas pruebas y del proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos y los aspirantes a ocupar puestos.

La rotación de personal en la Secretaría de Educación del Distrito Federal en los últimos años es la siguiente:

AÑO	BAJAS	ALTAS
2007	0	14
2008	6	6
2009	11	7
2010	66	52

4.7.2 SECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS

¿Cuál es el modelo que utilizan para la selección y reclutamiento de personal en el nivel de mandos y superiores en el D.F.?

En la Secretaría de Obras y servicios en su proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores es atribución del titular de la dependencia nombrar a la persona que va ocupar el puesto vacante previa evaluación del Centro de control de confianza.

¿En qué consiste el proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores? ¿Qué dependencias les corresponde realicen este proceso ante ustedes? ¿Cuál es el fundamento legal y que artículos del proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores del D.F.?

Como fundamento legal esta dependencia se basa en el artículo 196 fracción I del Reglamento Interior de la Administración Pública, el cual indica la supervisión de las labores encomendadas a los subalternos y en la Circular Uno Bis vigente, en el numeral 1.3.11 donde menciona que es una atribución del titular de la dependencia el nombrar o remover libremente a sus subalternos, por lo que son responsables de expedir los nombramientos previa evaluación del Centro de Control de Confianza para Funcionarios Públicos, del personal que consideren para ocupar el puesto en su estructura orgánica autorizada.

A la Contraloría General del Distrito Federal, en el marco de las disposiciones legales, administrativas y acuerdos aplicables, le corresponde instrumentar las acciones y medidas necesarias para la evaluación, desarrollo profesional y control de confianza de los servidores públicos de la administración pública del Distrito Federal.

¿Qué tipo de exámenes y en qué consisten tanto psicométricos y de conocimientos son los que aplican para el proceso de selección de personal mandos medios y superiores? Mencione algún ejemplo.

En esta pregunta no proporcionaron información debido a que la dependencia envía al candidato a la Contraloría General del Distrito Federal la cual funge como centro de control de confianza para funcionarios públicos, teniendo como fundamento legal el numeral 1.3.11 de la Circular Uno Bis vigente.

¿Cómo determinan qué modelo de reclutamiento y selección de personal para mandos medios y superiores es el adecuado?

En este caso no especifican algún modelo de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores, ya que informan es una atribución del titular de la dependencia nombrar o remover libremente a sus subalternos previa evaluación del centro de control de confianza para funcionarios públicos teniendo como fundamento legal el numeral 1.3.11 de la Circular Uno Bis vigente.

¿Qué bibliografía utilizan para referir este proceso?

Circular Uno Bis vigente "Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las Dependencias, Unidades Administrativas, Unidades de Apoyo Técnico Operativo, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.

Reglamento Interior de la Administración Pública.

¿Cada cuándo han actualizado este procedimiento de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores del D.F.?

En lo que se refiere a esta pregunta la Secretaría informa que a la Contraloría General del Distrito Federal, le corresponde en el marco de las disposiciones legales, administrativas y acuerdos aplicables, instrumentar las acciones y medidas necesarias para la evaluación, desarrollo profesional y control de confianza de los servidores públicos de la administración pública del Distrito Federal.

¿Cuál es el porcentaje, frecuencia o nivel de rotación de personal de mandos medios y superiores que han tenido en los últimos diez años?

Para esta pregunta adjuntaron la siguiente tabla.

ROTACION DE FUNCIONARIOS DE LA SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS

Nº	PLAZA	PORCENTAJE	PUESTO
1	408016	50%	SECRETARIO DE OBRAS Y SERVICIOS
2	400460	33%	JEFE DE LA OFICINA DEL SECRETARIO DE OBRAS Y SERVICIOS
3	10039578	33%	JEFE DE LA UNIDAD TÉCNICA DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS DE CALIDAD
4	408006	33%	DIRECTOR DE PLANEACION
5	10048956	50%	DIRECTOR DE RELACIONES INSTITUCIONALES
6	10048955	50%	DIRECTOR DE APOYO TÉCNICO
7	10048957	50%	DIRECTORA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
8	10010945	25%	DIRECTOR DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EN SERVICIOS
9	400288	25%	DIRECTOR DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EN OBRA PÚBLICA
10	400282	20%	COORDINADOR DE SISTEMAS DE CALIDAD Y PROYECTOS SUSTENTABLES
11	10023187	33%	DIRECTOR EJECUTIVO JURÍDICO
12	10008784	33%	COORDINADOR DE PLANEACIÓN
13	408007	50%	COORDINADOR TÉCNICO
14	10013221	50%	DIRECTOR DE NORMAS Y REGISTROS
16	10035188	33%	DIRECTOR DE PROYECTOS SUSTENTABLES
17	10010948	50%	DIRECTOR DE ESTUDIOS TÉCNICOS
18	400291	33%	DIRECTOR DE PROGRAMACIÓN
19	10013820	0%	DIRECTOR DE SEGURIDAD ESTRUCTURAL
20	400220	33%	SUBDIRECTOR DE ANALISIS
21	400143	0%	SUBDIRECTOR DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
22	400206	0%	SUBDIRECTOR DE EVALUACIÓN DE SEGURIDAD ESTURUCTURAL
23	10010946	33%	SUBDIRECTORA DE ATENCIÓN CIUDADANA
24	10008973	0%	SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
25	408008	0%	SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS
26	10039584	50%	SUBDIRECTORA DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS SUSTENTABLES
27	400154	0%	SUBDIRECTOR DE NORMAS DE CONSTRUCCIÓN
28	400198	0%	SUBDIRECTOR DE EVALUACIÓN DE DAÑOS POR EMERGENCIA URBANA
29	400171	0%	SUBDIRECTOR DE PRECIOS UNITARIOS
30	400138	50%	SUBDIRECTOR DE COORDINACIÓN CON DEPENDENCIAS Y DELEGACIONES
31	400089	0%	JUD DE LO CONTENCIOSO
32	400156	0%	JUD DE ESTADISTICA DE CONTRATISTAS Y DIRECTORES RESPONSABLES DE OBRA
33	400157	0%	JUD DE REGISTRO DE DIRECTORES RESPONSABLES DE OBRA
34	400160	0%	JUD DE ESTADISTICA DE PRECIOS UNITARIOS Y TABULADORES
35	400168	0%	JUD DE PRECIOS UNITARIOS
36	400142	0%	JUD DE SEGURIDAD ESTRUCTURAL DE EDIFICIOS
37	400207	0%	JUD DE GEOTECNIA
38	10015039	33%	JUD DE NORMATIVIDAD Y ESTUDIOS LEGISLATIVOS
39	10039579	50%	ENLACE "A"
40	10039580	0%	ENLACE "C"
41	10006167	50%	ENLACE "C"
42	10015670	0%	LIDER COORDINADOR DE PROYECTOS "A"

4.7.3 TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL

En el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal se utiliza el modelo de Planeación Integrada para el Reclutamiento y los Modelos de Colocación, Selección y Clasificación para la Selección.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en un conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con determinadas instancias que oferten bolsa de trabajo o la búsqueda de candidatos, que reúnan los requisitos, condiciones, características, experiencia, habilidades y conocimientos más adecuados a las necesidades de la Institución. Cabe precisar que ninguna Dependencia del Gobierno del Distrito Federal interviene en este proceso que lleva a cabo el Tribunal, toda vez que éste es un órgano autónomo.

Los ordenamientos legales aplicados a los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal son el “Manual de Procedimientos de la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos” aprobado en 2007 y el Acuerdo 48-28/2010, emitido por el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, en sesión plenaria del día 15 de junio de 2010.

Los exámenes son escritos y se evalúan habilidades gerenciales, con la solución de casos prácticos. Así como psicométricos de habilidades cognitivas, personalidad, valores y liderazgo. Consistente en situaciones experimentales se evalúan por una comparación estadística, lo que permite clasificar a la persona examinada cuantitativamente y cualitativamente.

Los modelos de reclutamiento y selección fueron determinados como adecuados en virtud de que cubren las necesidades de la institución.

La bibliografía revisada y utilizada para la elección y diseño del proceso de reclutamiento y selección fue diversa, pero toda relacionada con la administración del factor humano.

No existe un periodo establecido para llevar a cabo o realizar actualizaciones en los modelos de reclutamiento y selección, sin embargo, cabe señalar que en el año 2007 se realizó una revisión y actualización de los mismos.

Los cambios, altas, bajas y permutas del personal son determinados por cada una de las áreas que integran la institución atendiendo a las necesidades del servicio y alcances presupuestales.

4.7.4 CONSEJERÍA JURÍDICA Y DE SERVICIOS LEGALES

La Consejería Jurídica y de Servicios menciona que se fundamenta en los artículos 33 fracción XI de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y 113 TER fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XVI, XVII, XVIII, XIX y XXI del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, que establecen lo siguiente:

Artículo 33.- A la Oficialía Mayor corresponde el despacho de las materias relativas a la administración y desarrollo de personal; al servicio público de carrera; a los recursos materiales y a los servicios generales; al patrimonio inmobiliario; y en general, a la administración interna de la Administración Pública del Distrito Federal.

Específicamente cuenta con las siguientes atribuciones:

XI. Expedir lineamientos generales para la selección, evaluación, certificación y promoción de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

Asimismo, le informo que a la Coordinación General de Evaluación y Desarrollo Profesional adscrita a la Contraloría General del Distrito Federal le corresponde las siguientes atribuciones relacionadas con el Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal de la Administración Pública del Distrito Federal.

Artículo 113 TER. Corresponde a la Coordinación General de Evaluación y Desarrollo Profesional:

I. Desarrollar, en coordinación con la Oficialía Mayor y en el ámbito de sus competencias, las normas y procedimientos para la evaluación y desarrollo profesional que deberán aplicar en los procesos de reclutamiento, selección, control de confianza, certificación y contratación de personal de la estructura orgánica y aspirantes, en la Administración Pública del Distrito Federal, de justicia cívica y a las personas físicas contratadas bajo el régimen de honorarios cuya remuneración sea equivalente a la de los servidores públicos de estructura;

II. En el marco de las disposiciones legales, administrativas y acuerdos aplicables, instrumentar las acciones y medidas necesarias para la evaluación, desarrollo profesional y control de confianza de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal a que se refiere la fracción I del presente artículo, bajo los principios de legalidad, transparencia, confiabilidad, responsabilidad y rendición de cuentas;

III. Fomentar programas para el desarrollo del capital humano en la Administración Pública del Distrito Federal, mediante el diseño de modelos innovadores y funcionales, para hacer más eficientes los procesos de evaluación y desarrollo profesional;

IV. Desarrollar, aplicar y calificar pruebas médicas, toxicológicas, psicométricas, de habilidades y capacidades, de conocimientos, así como búsqueda de antecedentes, validación documental, investigación socioeconómica y de entorno

social, y los procesos de evaluaciones del desempeño para determinar si los servidores públicos y los aspirantes a ocupar cargos, reúnen el perfil establecido y los requisitos para el desarrollo de las funciones;

V. Informar a la unidad administrativa competente sobre la pertinencia para la contratación, con base en los resultados de las pruebas señaladas en la fracción anterior;

VI. Identificar factores psicológicos, familiares, sociales, educativos, laborales y económicos de los servidores públicos en la Administración Pública del Distrito Federal que puedan favorecer conductas deseables, y factores de riesgo en el desempeño, para realizar las recomendaciones pertinentes;

VII. Dirigir, coordinar y calificar el cumplimiento de los perfiles profesional, ético, intelectual y de personalidad necesarios para la realización de las funciones encomendadas y para establecer condiciones de permanencia de los servidores públicos;

VIII. Implementar sistemas informáticos que permitan afinar y enriquecer el análisis de las evaluaciones individuales y grupales, por medio de la sistematización de los instrumentos aplicados que faciliten la interpretación de los resultados y la emisión de recomendaciones;

IX. Analizar información y datos obtenidos en los procesos citados en la fracción I del presente artículo, para establecer correlatos que permitan un diagnóstico detallado del servidor público y del área laboral que corresponda;

X. Para el desarrollo de sus funciones de control de confianza, recabar de las unidades administrativas de la Administración Pública del Distrito Federal, copia del expediente laboral del personal a su cargo, a fin de integrar esa información al diagnóstico individual del desempeño profesional que corresponda;

XI. Crear perfiles para clasificar grupos de servidores públicos, para los procesos de evaluación;

XII. Identificar de los servidores públicos evaluados habilidades y competencias para proponer modelos de profesionalización que contribuyan a mejorar su desempeño laboral y prevenir la comisión de conductas y actitudes contrarias al servicio público;

XIII. Implementar y mantener actualizada una base de datos que contenga los resultados de las evaluaciones realizadas a servidores públicos y aspirantes;

XIV. Coordinar e implementar mecanismos de evaluación y certificación de los aspirantes y servidores públicos con responsabilidades de seguridad pública, readaptación social, y procuración de justicia;

XV. Mantener informado al Titular de la Contraloría General de las actividades y resultados de las evaluaciones que se realicen;

XVI. Administrar las instalaciones y recursos destinados a los procesos de evaluación de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal;

XVII. Coordinar acciones permanentes con instituciones académicas de nivel superior, públicas y privadas, a fin de contar con información de estudiantes y egresados para el reclutamiento de aspirantes a ocupar cargos en la Administración Pública del Distrito Federal;

XVIII. Las demás que le atribuyan expresamente las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables y el Contralor General.

Con base en lo anterior es que la Lic. Blanca Margarita Porcayo Ochoa, Subdirectora de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva de Administración de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, informa lo que a continuación se transcribe:

“La Oficialía Mayor del G.D.F. en coordinación con la Contraloría General del Distrito Federal, es la autoridad responsable en materia de reclutamiento y selección para servidores públicos superiores, mandos medios, homólogos, puestos de líder coordinador de proyectos y enlace, en estricto apego al último dictamen de estructura orgánica autorizado para la dependencia, órgano desconcentrado o entidad de que se trate.”

4.7.5 COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DEL DISTRITO FEDERAL

Los modelos de reclutamiento para la selección de personal de mandos medios y superiores en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, se llevan a cabo a través de diversos procesos y procedimientos como se detalla a continuación:

a) De conformidad a lo dispuesto por el artículo 9 de la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal la o el Presidente de la misma será nombrado por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, por el voto de las dos terceras partes de sus miembros.

Para hacer el nombramiento, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, por conducto de su Comisión de Derechos Humanos convocará a las más destacadas organizaciones de la sociedad civil que, en su desempeño se hayan distinguido por la promoción y defensa de los derechos humanos, asociaciones y colegios vinculados a la defensa y promoción de los derechos humanos y, en general, a las entidades o personalidades que estimen convenientes, a proponer una y, en

general, a las entidades o personalidades que estimen conveniente, a proponer una candidata o candidato para hacerse cargo de la Presidencia de la Comisión.

b) Así mismo, la Dirección General de Administración, a través de la Subdirección de Recursos Humanos, del Departamento de Registro y Control de Personal y del Departamento de Capacitación y Servicio al Personal. Es la responsable de realizar los trámites para la contratación de personal administrativo y de servicios profesionales de nuevo ingreso a la Comisión, sujetándose a los lineamientos vigentes autorizados por el Consejo.

Es decir, el procedimiento de contratación de personal en esta Comisión se encuentra determinado en el Manual de Contratación de personal Administrativo y de Servicios Profesionales en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (MPDGA-07).

Por otra parte de conformidad a lo dispuesto por el artículo 13 de la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal las y los Visitadores Generales serán nombrados y removidos libremente por la o el Presidente de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.

c) También existe en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, el Servicio Profesional en Derechos Humanos; en donde los mecanismos de selección y reclutamiento implementados se desarrollan conforme a lo dispuesto en el Título Segundo referente a los procesos generales del Servicio, Capítulo Primero, del ingreso y ascenso de Servicio Profesional en Derechos Humanos de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal vigente a la fecha y el Capítulo Tercero, referente al ingreso y ascenso del manual de procedimientos Específicos del Servicio Profesional en Derechos Humanos.

En relación al proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores consiste en lo siguiente:

a) Para la contratación de personal administrativo el procedimiento es el siguiente:

Cuando los (as) titulares de las áreas requieran personal administrativo para ocupar puestos que tengan vacantes siempre y cuando exista disponibilidad presupuestal, entrevistarán a los (as) candidatos(as) propuestos(a) para obtener una evaluación preliminar y verificar si cumplen con el perfil que se requiere para el desempeño de las funciones del puesto de que se trate, conforme a lo establecido en el Catálogo General de Cargos y Puestos de la Comisión; mediante oficio dirigido a la o el director (a) General de Administración, enviarán la terna propuesta con el nombre de los (as) candidatos (as) que considere más idóneos. Una vez recibido el oficio lo turna al departamento de Registro y Control de Personal para que verifique las plazas disponibles y envíe oficio al Departamento de Capacitación y Servicios al Personal en el que le solicite les aplique el examen psicométrico.

b) Por lo que hace al Servicio Profesional en Derechos Humanos tanto el proceso de reclutamiento como el proceso de selección del Personal Profesional de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal se encuentran regulados en Título Segundo, Capítulo Primero del Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos, así como en el Capítulo Primero del Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos, así como en el Capítulo Tercero del Manual del Procedimientos Específicos del Servicio Profesional en Derechos Humanos. Dichas disposiciones podrán consultarse en la sección de Transparencia de la página oficial de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, www.cd hdf.org.mx artículo 14 fracción I, Normatividad aplicable.

La Comisión de DHDF es un Organismo Público Autónomo en el Distrito Federal, cuya autonomía es de tipo funcional y presupuestal; la autonomía funcional o de gestión se traduce en la independencia en las decisiones de la actuación institucional y la no supeditación a autoridad o servidor (a) público (a) alguno (a)

distinto a los órganos de la propia Comisión, y la autonomía presupuestal se hace consistir en la posibilidad de contar con un patrimonio propio y de elaborar, manejar, administrar y controlar su presupuesto en términos de la Ley correspondiente.

Con relación a los tipos de exámenes que se aplican para la selección y reclutamiento de personal; en el caso del personal administrativo que se contrata se aplica en la actualidad un examen psicométrico que consta de las siguientes pruebas:

- ✓ 16 factores de la personalidad
- ✓ Test de adaptabilidad social MOOS
- ✓ Adaptación de la escala de inteligencia Terman Merrill

Para el personal de Servicio Profesional en Derechos Humanos, se les aplican exámenes de oposición de conformidad con el Manual de Procedimientos Específicos del Servicio Profesional en Derechos Humanos.

Para determinar el modelo de reclutamiento y selección de personal para mandos medios y superiores; el Consejo de la CDHDF tiene la facultad de autorizar la normatividad interna aplicable en la Comisión, entre ella se encuentra la relativa al reclutamiento y selección de personal tanto de mandos superiores y medios como del demás personal.

Asimismo, todas las disposiciones referentes a los mecanismos de reclutamiento y selección de personal profesional de la Comisión de Derechos Humanos y de manera específica en el Manual de Procedimientos Específicos del Servicio Profesional en Derechos Humanos. Toda decisión relativa a los procedimientos previamente referidos cuenta con la autorización del Consejo de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, tal y como lo dispone la normatividad en vigor al respecto.

En la CDHDF se realizan revisiones periódicas a los manuales de procedimientos, siendo que el Manual de Contratación de Personal Administrativo y de Servicios Profesionales en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (MPDGA-07) que se encuentra vigente fue modificado por última vez el 28 de marzo de 2008. Asimismo, los procedimientos de reclutamiento y selección del Servicio Profesional se encuentran regulados por el Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos, y de manera específica en el Manual de Procedimientos Específicos del Servicio Profesional en Derechos Humanos, cuya última modificación se realizó el 24 de diciembre del 2010, sin embargo, dichos procesos no han sido objeto de modificación alguna a la fecha.

El porcentaje de rotación de personal de mandos medios y superiores es de 4.5% en promedio en los últimos diez años.

Ver Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos y el Manual de Procedimientos Específicos del Servicio Profesional en Derechos Humanos. El catálogo General de Cargos y Puestos de la Comisión se pueden consultar en la página de la CDHDF www.cd hdf.org.mx apartado Transparencia artículo 14 fracción V.

4.7.6 TRIBUNAL DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO DEL DISTRITO FEDERAL

Para el reclutamiento y selección de personal.

Objetivo

Describir las políticas y el procedimiento a seguir a fin de contar con una cartera de candidatos que reúnan los requisitos para ocupar una plaza en el Tribunal de acuerdo a los perfiles de puestos necesarios para atender las funciones encomendadas a este Órgano Jurisdiccional.

Políticas de operación

- El área de Organización Administrativa de la Subdirección de Recursos Humanos es responsable de atender los requerimientos que en materia de fuerza de trabajo plantean las áreas.
- La Subdirección de Recursos Humanos, a través del área de Organización Administrativa será la responsable de mantener actualizada la cartera de candidatos.
- Es responsabilidad del área de Organización Administrativa de la Subdirección de Recursos Humanos el verificar que los candidatos no tengan relación familiar con algún trabajador del Tribunal hasta el cuarto grado, toda vez que aun cuando cumpla con los requisitos no podrá considerarse como candidato.
- Los interesados en ingresar a laborar en el Tribunal invariablemente deberán acudir personalmente al área de Organización Administrativa a la entrega del curriculum vitae.
- La entrega del curriculum vitae será personal y con fotografía actual, indicando pretensión de sueldo y puesto que solicita.
- Es responsabilidad del área de Organización Administrativa de la Subdirección de Recursos Humanos el considerar para la selección de candidatos su perfil académico, profesionalismo, capacidad técnica, habilidades, así como su conducta, experiencia, salud física y emocional. No serán factores determinantes para la selección:
 - El sexo

- El estado civil
 - La condición social
 - La religión
 - Alguna discapacidad física que no interfiera con las labores a encomendar
-
- Es responsabilidad de la Subdirección de Recursos Humanos a través del área de Organización Administrativa el proponer las pruebas psicológicas, técnicas o de habilidades que deberán cubrir los candidatos de acuerdo al perfil del puesto.
 - El área de Organización Administrativa tendrá la responsabilidad de aplicar los procedimientos psicológicos y técnicos que los candidatos deberán cubrir en el proceso de reclutamiento y selección, tales como:
 - Entrevista
 - Aplicación de batería de pruebas de personalidad
 - Examen de conocimientos o técnicas de acuerdo al puesto
 - Entrevista con el responsable del área solicitante en su caso
 - Cuando se trate de candidatos a ocupar plazas del área jurídica, la Secretaría General de Acuerdos será el área responsable de aplicar los exámenes de conocimientos jurídicos.
 - Es responsabilidad de la Subdirección de Recursos Humanos a través del área de Organización Administrativa el informar a los candidatos a evaluar el lugar, día y hora en la que se llevarán a cabo los exámenes.

- La Subdirección de Recursos Humanos entregará al área solicitante una retroalimentación de los exámenes y evaluaciones de los candidatos, así como el reporte de entrevista.
- Es responsabilidad del Área de Organización Administrativa mantener por lo menos 6 meses los curriculum vitae que se presenten, así como actualizar la base de datos con el registro de los mismos, para considerarlos en la selección de candidatos cuando las áreas del Tribunal lo requieran.

Descripción narrativa proporcionada por el Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal		
Procedimiento: para el Reclutamiento y Selección de Personal		
Responsable	Actividad	Documentos Involucrados
Interesado	1. Acude al Tribunal a entregar curriculum vitae.	• Curriculum Vitae
Área de Organización Administrativa	2. Recibe curriculum vitae de los interesados en ingresar al tribunal, actualiza relación de control y registro de candidatos e integra el curriculum a la cartera.	• Curriculum Vitae
Áreas solicitante	3. Solicita mediante oficio ocupar una vacante a la dirección administrativa.	• Oficio
Dirección Administrativa	4. Recibe oficio y turna a la subdirección de recursos humanos.	• Oficio
Subdirección de Recursos Humanos	5. Recibe oficio e instruye al área de organización administrativa a fin de que verifique el status de la plaza.	• Oficio

<p>Área de Organización Administrativa</p>	<p>6. Recibe oficio y procede a verificar en plantilla los datos de la plaza que se solicita ocupar.</p> <p>¿Es susceptible de ocuparse la plaza?</p> <p>No</p> <p>7. Elabora oficio informando al área solicitante los motivos por los que no es posible ocupar la plaza, lo presenta para firma de la subdirección de recursos humanos y entrega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio • Plantilla • Oficio
<p>Área solicitante</p>	<p>8. Recibe oficio y acusa en copia misma y entrega al área de organización administrativa archiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio
	<p>Fin del procedimiento</p>	
	<p>Sí</p>	
<p>Área de Organización Administrativa</p>	<p>9. Informa a la subdirección de recursos humanos la procedencia.</p>	
	<p>10. Procede a localizar en cartera al o los candidatos con el perfil de acuerdo al puesto a cubrir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curriculum vitae
	<p>11. Contacta a los candidatos vía telefónica y programa citas para aplicar exámenes y entrevistas.</p>	
<p>Interesado</p>	<p>12. Acude al área de organización</p>	

	administrativa en la fecha y hora programada para entrevista y exámenes.	
Área de Organización Administrativa	13.Efectúa las entrevistas, y requisita el formato reporte de entrevista, corroborando la información contenida en el curriculum vitae.	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Entrevista
	14.Aplica los exámenes correspondientes de acuerdo al perfil solicitado del puesto y nivel vacante.	
	15.Indica al candidato que se evaluarán sus exámenes y que se pondrá en contacto en cuanto haya notificación de visto bueno.	
	16.Evalúa los exámenes con los resultados integrales de las evaluaciones y la entrevista e indica en el reporte si el candidato se considera apto o no.	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de entrevista
	17.En caso de existir más de un candidato, elabora cuadro comparativo con los resultados obtenidos.	
	18.Establece comunicación con el área solicitante para concertar una cita con el titular a fin de que entreviste a los candidatos y tome la decisión final.	

	19. Contacta a los candidatos y los cita para llevar a cabo la entrevista.	
Interesado	20. Acude a la entrevista en la fecha y hora programada.	
Titular del Área Solicitante	21. En la fecha y hora programada realiza la entrevista y selecciona al candidato.	
	22. Informa a la subdirección de recursos humanos qué candidato ha sido seleccionado. (ver procedimiento para la contratación e integración de expedientes de personal)	
	Fin de procedimiento	

4.7.7 PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL D.F. (INSTITUTO DE FORMACIÓN PROFESIONAL)

En este instituto de Formación Profesional no utilizan un modelo de reclutamiento y selección de personal para mandos medios y superiores en el D.F., toda vez que el personal con esa categoría dentro de este ente público es personal de confianza nombrado por el Titular del Ente Público de conformidad con el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal (art. 3 frac. IV, 5 fracción IV, 8, 37, fracción I y X) y el Manual de Organización específico del Instituto de Formación Profesional de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, por la misma calidad con la que son contratados. En ese sentido no existe un proceso y menos aun en las dependencias a las cuales les corresponden.

No existe un fundamento legal ni artículo del proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores del D.F. utilizado para tal fin.

En cuanto a los tipos de exámenes y en qué consisten tanto psicométricos y de conocimientos, son los que aplican para el proceso de selección de personal de mandos medios y superiores en primer término es viable señalar que para la selección del personal medios y superiores como tal, no se aplican estos exámenes como primer término para la selección en virtud del carácter de trabajadores de confianza con que cuentan, sino que se aplican éstos únicamente para efectos de verificar si el personal que ha sido designado en ese cargo de mando medio o superior cubre un perfil de acuerdo al profesiograma que maneja la Procuraduría General de Justicia, es decir, para refrendar el nombramiento o selección del personal de nivel medio y superior en el entendido de que este ente público es un órgano desconcentrado de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, cuya organización y funcionamiento se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, cuya organización y funcionamiento se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Justicia del Distrito Federal (artículo 51), siendo llevados a cabo dichos exámenes no sólo para el personal de mandos medios y superiores, sino para todo aquel personal a ingreso de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, por tanto al respecto se le orienta conforme a los artículos 1, 47 último párrafo, y 49 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal y el numeral 8, fracción VII de los Lineamientos que deberán observar los Entes Públicos en la recepción, registro y tramite, resolución y notificación de las solicitudes de acceso a la información pública a través del Sistema Electrónico INFOMEX, así como el artículo 423 fracción II del reglamento de la Ley de Transparencia mencionada para que presente su solicitud, ante dicho ente público.

La selección del personal de mandos medios y superiores depende de cada administración de este instituto en virtud de la misma calidad de confianza con que cuenta este instituto.

En relación al personaje de frecuencia o nivel de rotación de personal de mandos medios y superiores que han tenido en los últimos diez años. Se considera que éste es variable en virtud de que dicha rotación depende del lapso de tiempo que dura cada administración dentro del instituto en cuestión, el cual ha contado en el periodo referido con cuatro administradores distintas, siendo en ese sentido un aproximado de cuatro rotaciones de personal durante ese periodo de tiempo.

4.7.8 PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL D.F. (DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA Y ESTADÍSTICA CRIMINAL)

En relación al modelo, proceso y fundamento legal que se utiliza para la selección y reclutamiento de personal en el nivel de mandos medios y superiores; el nombramiento de los servidores públicos de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, es una atribución conferida por Ley, al C. Procurador, con base en la normatividad que se expone a continuación:

Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal

Art. 24. (Atribuciones no delegables). El procurador General de Justicia del Distrito Federal, ejercerá las atribuciones no delegables siguientes:

VIII. Autorizar lo relativo a los nombramientos, movimientos del personal y terminación de los efectos de los nombramientos de los mandos superiores de la Procuraduría, que no formen parte de los Servicios de Carrera;

Sin que se haga referencia a algún otro aspecto en particular, en consecuencia tampoco hay algún tipo de examen psicométrico o de conocimientos que se

precise deba aplicarse; sin embargo, con base en la escolaridad, a las funciones que va a desempeñar y la plaza que va a ocupar se realizan las siguientes evaluaciones:

Tipo de examen	Nombre de la prueba	Criterios
Inteligencia	Terman	Mide el nivel de capacidad intelectual de la persona
	Beta III	
Personalidad	MMPI-2	Proporciona características de la personalidad y conducta que afecta la adaptación individual, social y laboral.
	Figura humana	
	Frases incompletas de grados	
	Casa, árbol y persona	
Técnicas	Cleaver	Identifica comportamientos para desempeñar un puesto, así como habilidades y conductas y rasgos de capacidad, sociabilidad, liderazgo y metas.
	MOSS	
Perceptomotora	Test Guestático Visimotor de Lauretta Bender	Evalúa aspectos perceptomotores (madurez, daño orgánico y coordinación de movimientos)
Integración	Entrevista psicológica laboral	Realiza una exploración general del candidato, considerando los aspectos: personales, laborales, familiares y sociales de su vida.

En cuanto al porcentaje, frecuencia o nivel de rotación de mandos medios y superiores; no se tiene implementado ningún tipo de rotación propiamente dicha y los cambios que se realizan se llevan a cabo en términos de la normatividad anteriormente señalada.

4.7.9 DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DELEGACIONAL

La Dirección General citada informó que esta delegación no utiliza ningún modelo o proceso de selección y reclutamiento para el personal de mandos medios y superiores.

Asimismo, hace mención que la contratación de personal de mandos medios y superiores se lleva a cabo mediante el numeral 1.3.11 de la Circular Uno-Bis vigente, que a la letra dice:

"1.3.11 Los Jefes Delegacionales tienen la atribución de nombrar o remover libremente a sus subalternos, por lo que son los responsables de expedir los nombramientos del personal que consideren para ocupar un puesto en su estructura orgánica autorizada. Además y según sea el caso, suscribir las recomendaciones que correspondan, de conformidad con la normatividad aplicable."

Dicha información se expide, atendiendo a lo dispuesto en el artículo 11 párrafo tercero de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, es decir, la información se proporcionará en el estado en que se encuentre en los archivos del ente público.

4.7.10 DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO

Es atribución del Jefe Delegacional nombrar y remover al personal de confianza, con fundamento en los artículos 117 Fracción IX del Estatuto del Gobierno del Distrito Federal y el 39, Fracción LXXVIII de la Ley Orgánica de Administración Pública del D.F.

En términos generales en el Distrito Federal los mandos medios y superiores de los entes públicos son de libre nombramiento por parte del titular de cada ente, por

ejemplo: lo dispuesto por el artículo 5º, fracción IV, del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, así como lo dispuesto para el caso de los jefes delegacionales en el artículo 39, fracción LXXVIII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.

Por lo que hace a esta Delegación tener la facultad libre del Delegado el nombramiento de dichos mandos, excepto el caso de los directores ejecutivos, cuyo nombramiento se propone al Consejo General, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 19 fracción IX, de la Ley del Instituto de Verificación Administrativa del Distrito Federal.

4.7.11 DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN

¿Cuál es el modelo que utilizan para la selección y reclutamiento de personal en el nivel de mandos medios y superiores en la delegación?

Es atribución del Jefe Delegacional nombrar y remover al personal de confianza, con fundamento en los artículos 117 Fracción IX del Estatuto del Gobierno del Distrito Federal y el 39, Fracción LXXVIII de la Ley Orgánica de Administración Pública del D.F.

¿En qué consiste el proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores? ¿Qué dependencias les corresponde realicen este proceso ante ustedes?

Es atribución del Jefe Delegacional nombrar y remover al personal de confianza, con fundamento en los artículos 117 Fracción IX del Estatuto del Gobierno del Distrito Federal y el 39, Fracción LXXVIII de la Ley Orgánica de Administración Pública del D.F.

¿Cuál es el fundamento legal y qué artículos del proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores en la delegación?

El artículo 117 Fracción IX del Estatuto del Gobierno del Distrito Federal y el 39, Fracción LXXVIII de la Ley Orgánica de Administración Pública del D.F.

¿Qué tipo de exámenes y en qué consiste tanto psicométricos y de conocimientos son los que aplican para el proceso de selección de personal mandos medios y superiores, ejemplos?

No aplica para la Delegación en base a los términos de la normatividad anteriormente señalada.

¿Cómo determinan qué modelo de reclutamiento y selección de personal para mandos medios y superiores es el adecuado?

Informan que como es atribución del Jefe Delegacional nombrar y remover al personal de confianza, con fundamento en los artículos 117 Fracción IX del Estatuto del Gobierno del Distrito Federal y el 39, Fracción LXXVIII de la Ley Orgánica de Administración Pública del D.F. no aplican ningún modelo de reclutamiento y selección de personal para mandos medios y superiores.

¿Qué bibliografía utilizan para referir este proceso?

No aplica.

¿Cada cuándo han actualizado este procedimiento de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores en la delegación?

No aplica.

¿Cuál es el porcentaje, frecuencia o nivel de rotación de personal de mandos medios y superiores que han tenido en los últimos diez años?

No proporcionaron esta información.

4.7.12 DELEGACIÓN XOCHIMILCO

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 117 fracción IX del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. Establece como atribución la de designar a los servidores públicos de la Delegación sujetándose a las disposiciones del servicio civil de carrera, en todo caso los funcionarios de confianza, mandos medios y superiores serán designados y removidos libremente por el jefe delegacional, conforme a las estructuras orgánicas y ocupacionales autorizadas y a la disponibilidad presupuestal existente.

4.7.13 FIDEICOMISO MUSEO DE ARTE POPULAR

Los puestos de mandos medios y superiores de los entes públicos, son de libre nombramiento por parte del Titular del ente, de conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, por tal motivo no existen procesos de reclutamiento y selección que impliquen exámenes y por lo tanto manuales para el personal de mandos medios y superiores al respecto. En el caso específico de este Fideicomiso Museo de Arte Popular Mexicano, que es Público del Gobierno del Distrito Federal (GDF) y que opera con el RFC del propio GDF y que solamente tiene autorizado en su estructura orgánica, dos puestos: Director General y Director de Operaciones, su ocupación es de libre nombramiento por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal para el primero, sujeto a la ratificación del Comité Técnico del propio Fideicomiso. En el caso del segundo puesto, el de Director de Operaciones es de libre nombramiento del Director General, sujeto a la aprobación del citado Comité Técnico. Todo ello, de conformidad con el contrato de constitución de este Fideicomiso. Para mayor información adicional sobre sus preguntas, favor de dirigirse a la Oficialía Mayor del GDF.

4.7.14 FIDEICOMISO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL

Para el proceso de selección y contratación de los puestos de mandos medios y superiores en este Fideicomiso lleva a cabo lo siguiente:

A) El Titular del Fideicomiso elige a los candidatos que ocuparán el puesto vacante.

Cabe aclarar que los puestos de mandos medios y superiores son de libre nombramiento por parte del Titular de esta Entidad, de conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, así como por la legislación específica del Fideicomiso.

B) Se envía a los candidatos a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal dependiente de la Oficialía Mayor y a la Contraloría General del Distrito Federal para que sean evaluados.

C) Si el resultado de la evaluación fue satisfactorio, se presenta al o a los candidatos al Comité Técnico del Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación del Distrito Federal para su aprobación.

D) Una vez que el Comité aprueba al candidato, el Titular del Fideicomiso procede a su nombramiento.

4.7.15 PROCURADURÍA AMBIENTAL Y DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL D.F.

El modelo que utilizan para la selección y reclutamiento de personal en el nivel de mandos medios y superiores en el D.F. es conforme a lo dispuesto en el proceso

para el reclutamiento, selección y contratación de personal contenido en el Manual Administrativo de la Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial (PAOT).

El proceso es autorizado y avalado por la Coordinación General de Modernización de la Contraloría General del D.F.

El fundamento legal en el que sustentan el proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores del D.F. En materia de administración de recursos es conforme a la Circular Uno Bis.

Con apoyo en las atribuciones que confieren a la Oficialía Mayor los artículos 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y 27 fracción II del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, se emite la Normatividad en Materia de Administración de Recursos en los términos que en el anexo se contienen.

La actualización de la Circular Uno Bis, se formuló atendiendo las instrucciones del C. Jefe de Gobierno del Distrito Federal bajo la guía de los principios y criterios de honradez, eficacia, transparencia y austeridad que para la actuación de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal se establece en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2000-2006.

Esta normatividad contiene lineamientos de carácter obligatorio para la ejecución, por parte de los servidores públicos de la Administración Interna, de las actividades inherentes al personal, su capacitación, las relaciones laborales, la modernización administrativa, las adquisiciones, los almacenes e inventarios, los servicios generales, la informática sectorial y los servicios y el patrimonio inmobiliario, con vigencia durante el año 2005, a partir de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal y en ejercicios posteriores, hasta en tanto se expida otra.

- Conforme a las políticas de administración de la Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del D.F. las cuales mencionan lo siguiente:

Las fuentes de reclutamiento de aspirantes para la contratación de las vacantes son:

- Titulares de las áreas
- Área de Recursos Humanos

Todos los puestos con clasificación de mandos medios y enlaces, requieren de la aprobación de la C. Titular de la PAOT, de los demás puestos, la propuesta la emiten los Titulares de las Áreas correspondientes.

La Subdirección de Recursos Financieros y Humanos, a través de la Coordinación Administrativa podrá tramitar la contratación de candidatos que propongan los titulares de las Unidades Administrativas de la PAOT, cuando cuenten con toda la documentación requerida por la Coordinación Administrativa de la PAOT, siendo ésta:

Curriculum vitae

Semblanza curricular

Acta de nacimiento

Registro Federal de Contribuyentes

Cédula Única de Registro de Población

Constancia de estudios

Comprobante de domicilio

Carta de no Inhabilitación en el Gobierno del DF

Constancia de no inhabilitado en el Gobierno Federal

Constancia de afiliación al IMSS

Carta protesta de decir verdad que no ocupa otra plaza en el sector público ó

Carta de compatibilidad de empleos

Cartilla Militar

Identificación oficial vigente

Por lo que se refiere al personal de estructura, las dependencias y entidades podrán ocupar únicamente las plazas vacantes que se encuentren autorizadas en el dictamen vigente emitido por la Oficialía Mayor.

Los candidatos para ocupar las vacantes disponibles son sujetos a evaluación por los Titulares de las Unidades Administrativas que requieran su contratación y una vez aceptados por ellos, los movimientos debidamente requisitados serán remitidos para trámite de alta en el sistema.

¿Qué tipo de exámenes y en qué consisten tanto psicométricos y de conocimientos son los que aplican para el proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores?

Los exámenes psicométricos los aplica de ser necesario la Coordinación General de Evaluación y Desarrollo Profesional de la Contraloría General del D.F.

Los temas que integran la entrevista para la evaluación de candidatos es conforme a la selección de personal basada en competencias, abordando los siguientes temas:

Serie de competencias y habilidades

Honestidad y valores éticos

Grado de conciliación

Comunicación verbal y escrita

Grado de iniciativa

Adaptabilidad y tolerancia a la presión

Trabajo en equipo

Formación y desarrollo de colaboradores

Compromiso en la calidad del trabajo

Especialización en su última capacitación

¿Cómo determinan, qué modelo de reclutamiento y selección de personal para mandos medios y superiores es el adecuado?

Para ocupar las plazas vacantes del personal técnico-operativo de base o de confianza que se generen, las Dependencias y Entidades, se deberán apegar a las disposiciones laborales que les corresponda y a las Condiciones Generales de Trabajo que les aplique.

Por lo que se refiere al personal de estructura, las Dependencias y Entidades podrán ocupar únicamente las plazas vacantes que se encuentren autorizadas en el dictamen vigente emitido por la Oficialía Mayor.

Proceso para el reclutamiento, selección y contratación de personal

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad	Tiempo
Área que cuenta con la vacante	1	Aplica evaluaciones a candidatos y conforme a resultados selecciona al idóneo y somete a acuerdo del Titular de la PAOT.	4 días
	2	Elabora y remite oficio de propuesta de contratación de personal, indicando el acuerdo con la Titular de la PAOT para su gestión.	1 día
Coordinación administrativa	3	Recibe del área contratante oficio de propuesta para su trámite correspondiente.	1 día
Subdirección de Recursos Financieros y	4	Recibe propuesta, revisa e identifica los requerimientos de documentos, los cuales se	1 día

Humanos		solicitan al candidato.	
Candidato	5	Recibe requerimiento de la documentación faltante para su contratación.	1 día
	6	Integra documentación faltante y entrega.	2 días
Subdirección de Recursos Financieros y Humanos	7	Recibe y verifica que cumpla todos los requisitos y en su caso, elabora documentación para dar de alta al candidato.	1 día
Subdirección de Recursos Financieros y Humanos	8	Tramita los movimientos de alta de personal.	1 semana
Subdirección de Recursos Financieros y Humanos	9	Captura la documentación en el sistema de alta de personal, para el pago de salario, elabora oficio dirigido al banco solicitando la apertura de cuenta a nombre del candidato.	2 días
Subdirección de Recursos Financieros y Humanos	10	Integra documentación para archivo en el expediente de personal para su resguardo.	1 día
		Termina procedimiento	

Este tipo de descripción narrativa fue proporcionada por la dependencia y el fundamento legal de este proceso es la Circular Uno y las políticas de administración de la PAOT.

¿Cada cuándo han actualizado este procedimiento de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores del D.F.?

La última vez fue en el año de 2008, actualmente se encuentra en proceso de actualización debido a la autorización de la nueva estructura de la PAOT.

¿Cuál es el porcentaje, frecuencia o nivel de rotación de personal de mandos medios y superiores que han tenido en los últimos diez años?

No proporcionaron el porcentaje de frecuencia, ya que a esta Procuraduría se le ha ido autorizando modificaciones en su estructura para atender programas prioritarios, por lo que sólo se han sufrido cambios cada 4 años, por el cambio del procurador (a) y cuadros de personal de mando.

4.7.16 EL INSTITUTO DE LA JUVENTUD DEL DISTRITO FEDERAL

De acuerdo con el último dictamen de estructura autorizado, el Instituto de la Juventud del Distrito Federal cuenta exclusivamente con cuatro puestos del nivel de mandos medios y superiores: Dirección General, Subdirección de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo, J.U.D. de Enlace Administrativo y Contraloría Interna.

De estos tres puestos y de acuerdo con el artículo 58 de la Ley de las y los jóvenes del Distrito Federal, el titular de la Dirección General es designado y removido libremente por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

En lo que concierne a los puestos de Subdirección de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo y J.U.D. de Enlace Administrativo, estos cargos son designados a su vez por el titular de la Dirección General del Instituto de la Juventud del Distrito Federal, de acuerdo con las facultades conferidas en los artículos 58, fracción VIII y 59 de la Ley de las y los Jóvenes del Distrito Federal.

En cuanto al puesto de Contralor Interno, éste es designado por la Contraloría General del Distrito Federal.

4.7.17 DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA BANCARIA E INDUSTRIAL

Esta Dirección General de la Policía Bancaria e Industrial cuenta con un modelo de Selección y Reclutamiento de personal de mandos Medios y Superiores, sin embargo, el titular de esta corporación tiene la facultad de nombrar y remover a los mandos medios y superiores de la misma, conforme al nombramiento, debidamente fundado y motivado que se otorga a dichos servidores públicos, que a la letra dice:

Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 123, apartado B, fracción XIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 1º, 15 fracción X y 16 fracción IV de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; 5º fracción IV del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal; 1º, 4º párrafo primero, 6º, 8º Fracciones II y VI, 24 fracción II, de la Ley Orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública; 1º, 5º y 6º del Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal; 1º, 9º y 11 de la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal; 1º y 19 del Reglamento de la Policía Preventiva del Distrito Federal; y que con las facultades que dichos ordenamientos le permiten al suscrito Titular de esta Dependencia para ejercer el mando directo y además de nombrar, remover, adscribir y en su caso realizar los cambios de adscripción con la única finalidad de atender la demanda ciudadana y poder estar en condiciones de prestar oportunamente el servicio de seguridad pública con los mejores elementos posibles y así cumplir con el mandato de los cuerpos de seguridad que tienen como obligación primordial el mantener el orden público, la protección de la integridad física de las personas así como sus bienes, fomentando la prevención de delitos e infracciones a los reglamentos gubernativos, acciones que constituyen el eje fundamental del Programa de Seguridad Pública del Distrito Federal, así también con la facultad que las Leyes y Reglamentos que en materia de Seguridad le permiten al suscrito para reorganizar y optimizar la operación diaria de los elementos que conforman las diversas fuerzas policiales de esta Secretaría y cuyo objetivo será cumplir eficientemente

su labor policial en beneficio de la ciudadanía, por lo anterior con esta fecha se le notifica que temporalmente se le designa a ocupar un puesto de Estructura Básica, encomienda que no le da derecho a la permanencia en el cargo, ya que dicho encargo se encuentra sujeto a las necesidades propias del servicio y la dependencia, entendiéndose que de acuerdo a las mismas podrá ser removido libremente por el C. Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal, o bien cesado de la comisión o encargo que por medio del presente se le otorga, por lo que se especifica expresa aceptación a su futura remoción o cese por cualquiera de las siguientes causas:

- 1.- Por necesidades operativas
- 2.- Por planeación estratégica
- 3.- Por haber cumplido con las metas u objetivos que motivaron su designación

También informo que con motivo de las nuevas funciones que se le han asignado, éstas le dan el derecho a percibir los emolumentos inherentes a su nuevo cargo, los cuales estarán vigentes en el desempeño del puesto de estructura que se le confiere a través del presente nombramiento, cesando a la conclusión del mismo; por lo que no serán afectados en forma alguna sus derechos adquiridos como son: antigüedad, grado y jerarquía, los cuales ha obtenido durante el tiempo de servicio prestado a esa Corporación.

CONCLUSIONES

La separación entre la carrera administrativa y la política todavía está en un proceso de transformación, en algunas dependencias con base en la normatividad vigente que los regula, el Director de la institución es quien decide qué persona ocupará los puestos de nivel de mandos medios y superiores.

Para algunas dependencias como es el caso de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, el Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación del Distrito Federal; la Oficialía Mayor es el despacho de las materias relativas a la administración y desarrollo de personal y específicamente una de sus atribuciones es la de expedir los lineamientos generales para la selección, evaluación, certificación y promoción de los servidores públicos de la administración pública del Distrito Federal.

Así mismo, la Oficialía Mayor colabora junto con la Coordinación General de Evaluación y Desarrollo Profesional adscrita a la Contraloría General del Distrito Federal en atribuciones en materia del proceso de reclutamiento, selección, control de confianza, certificación y contratación de la estructura orgánica y aspirantes en la administración pública del Distrito Federal.

Que bajo los principios de legalidad, transparencia, confiabilidad, responsabilidad y rendición de cuentas fomentan programas para el desarrollo del capital humano. También desarrollan, aplican pruebas médicas, toxicológicas, psicométricas, de habilidades y capacidades, de conocimientos, así como la búsqueda de antecedentes, validación documental, investigación socioeconómica y de entorno social para determinar si los servidores públicos y los aspirantes a ocupar cargos, reúnen el perfil establecido y los requisitos para el desarrollo de las funciones.

Identifican factores psicológicos, familiares, sociales, educativos, laborales y económicos de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito

Federal que puedan favorecer conductas deseables y factores de riesgo en el desempeño, para realizar las recomendaciones pertinentes.

Dirigen, coordinan y califican el cumplimiento de los perfiles profesional, ético, intelectual y de personalidad necesarios para la realización de las funciones encomendadas y para establecer condiciones de permanencia de los servidores públicos.

En materia de reclutamiento se coordinan con instituciones académicas de nivel superior, públicas y privadas, a fin de contar con información de estudiantes y egresados que pudieran ser aspirantes a ocupar cargos a nivel mandos medios y superiores en la administración pública del Distrito Federal.

Se expone lo anterior con base en el artículo 33 fracción XI de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y 113 TER fracciones del I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XVI, XVII, XVIII, XIX y XXI del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

Los conceptos que se establecen en la normatividad anterior debieran aplicarse en todas las dependencias de la Administración Pública del Distrito Federal tanto para administrativos como operativos, ya que se encontró en la presente investigación que algunas instituciones sí la toman en cuenta, pero sólo para personal administrativo. Si los servidores públicos son contratados mediante procesos eficientes de reclutamiento y selección de personal como los pasos del proceso de selección que se exponen en la página 5 del capítulo III marco teórico de este trabajo de investigación, se podrá disminuir el nivel de subjetividad e incertidumbre y habrá menos posibilidad de error en su desempeño, así mismo se evitará que en algunos casos la contratación de sus subalternos sea de su exclusiva discrecionalidad.

Esto ayudaría mucho a lograr un máximo rendimiento en el personal de mandos medios y superiores que a su vez se reflejaría en beneficios para la administración pública a la que pertenecen.

En el caso de las delegaciones Miguel Hidalgo, Álvaro Obregón, Xochimilco y la Dirección General de Desarrollo Delegacional; los mandos medios y superiores de los entes públicos son de libre nombramiento por parte del titular de cada ente, es decir, deciden su equipo de trabajo, sin pasar por procesos de reclutamiento y selección de personal. Con fundamento en lo dispuesto en el artículo 5° fracción IV, del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal y en el artículo 39 fracción LXXXVIII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. En el caso de los Directores Ejecutivos el nombramiento se propone al Consejo General, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 19 fracción IX, de la Ley del Instituto de Verificación Administrativa del Distrito Federal.

En el Tribunal de los Contencioso Administrativo del Distrito Federal, la Subdirección de Recursos Humanos a través del área de Organización Administrativa son las responsables de mantener actualizada la cartera de candidatos los cuales tienen que acudir personalmente a entregar su curriculum vitae.

Hacen mención de factores como no a la discriminación, en cuanto al tema de la selección de personal, aplican técnicas como son entrevista, aplicación de baterías de pruebas de personalidad, exámenes de conocimientos o técnicas de acuerdo al puesto y finalmente el responsable del área donde está la vacante es el que decide quién será la persona que ocupará el puesto.

En este caso las deficiencias que se encontraron son en cuanto al método de reclutamiento que aplican, ya que sólo se allegan de candidatos cuando éstos van personalmente a entregar su curriculum. Se sugiere que se apoyen de otras

fuentes como es el reclutamiento interno con personal que pertenece a la institución, o externo registrándose en las áreas de bolsa de trabajo de universidades, publicar vacantes vía Internet, o bien haciendo intercambios de recursos humanos con otras dependencias.

Otra observación que me parece deficiencia es que le dan mucho peso a la entrevista con el titular del área solicitante y es él quien al final decide qué candidato fue seleccionado para ocupar el puesto.

Sustentado con base en el numeral 1.3.11 de la Circular Uno-Bis vigente, que a la letra dice:

1.3.11. Los Jefes Delegacionales tienen la atribución de nombrar o remover libremente a sus subalternos, por lo que son responsables de expedir los nombramientos del personal que consideren para ocupar un puesto en su estructura orgánica autorizada. Además, según sea el caso, suscribir las recomendaciones que correspondan, de conformidad con la normatividad aplicable.

Esta forma de selección de personal es también llevado a cabo por el Instituto de la Juventud del Distrito Federal y el Fideicomiso Museo de Arte Popular, el titular de la Dirección General es designado y removido libremente por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal. Los puestos de subdirección, jefes de unidad departamental y enlace administrativo son designados por el Director de la dependencia en mención y el único puesto que es designado por la Contraloría General del Distrito Federal es el del Controlador Interno, puesto al que sí se le aplican técnicas de selección y reclutamiento.

En la Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del D.F., el proceso de reclutamiento y selección de personal es avalado por la Coordinación General de Modernización de la Contraloría General del D.F.

En este caso el área donde se encuentra la vacante es la que aplica las evaluaciones a los candidatos y conforme a los resultados selecciona al idóneo y finalmente somete a acuerdo del titular de la Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del D.F.

Elabora y remite oficio de propuesta de contratación de personal, a la Coordinación administrativa quien a su vez lo canaliza a la Subdirección de Recursos Humanos y quien ya se encarga de requerir al candidato la documentación correspondiente, verifica que cumpla con todos los requisitos y en su caso, elabora la documentación para dar de alta al candidato.

En este caso considero que no es conveniente que el área requirente realice las evaluaciones y que únicamente se le notifique a recursos financieros y humanos quién fue el candidato seleccionado. Da la pauta que personal no calificado lo evalué y posiblemente haya un riesgo de contratar a alguien no apto para el puesto.

Otra observación en cuanto a la rotación de su personal es que sólo han tenido modificaciones a nivel mandos medios y superiores cada cuatro años, por el cambio de procurador, es decir, la estructura cambia según la administración en turno lo que conlleva a que exista posibilidad de que haya intereses personales en cuanto a quién ocupará los puestos y no sea veraz el proceso de selección y reclutamiento.

En el caso de la Dirección General de la Policía Bancaria Industrial y Procuraduría General de Justicia del D.F. dependencias que le corresponden como el Instituto de Formación Profesional y la Dirección General de Político y Estadística Criminal, no utilizan un modelo de reclutamiento y selección de personal de mandos medios y superiores.

El nombrar, remover, adscribir y en su caso realizar los cambios de los servidores públicos es una atribución conferida por Ley al titular de la dependencia, con la finalidad de poder estar en condiciones de atender oportunamente la demanda ciudadana.

Y la rotación del personal depende de cada cambio de administración en virtud de la misma calidad de confianza con que cuenta, o bien por las siguientes causas: por necesidades operativas, por planeación estratégica y por haber cumplido con las metas u objetivos que motivaron su designación.

Considero que sí es importante que apliquen técnicas de selección y reclutamiento de personal que analicen el crear un modelo que se adecue a sus necesidades permitiéndoles minimizar y reducir considerablemente los riesgos en la contratación de una persona para ocupar un puesto vacante. Sobre todo siendo instituciones tan importantes para el buen funcionamiento de los servicios públicos de esta ciudad.

La Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, lleva a cabo diferentes procesos para la selección y reclutamiento de personal de mandos medios y superiores. En el caso del titular de la dependencia éste es designado por la Asamblea Legislativa quien convoca a las más destacadas organizaciones de la sociedad civil que en su desempeño se hayan distinguido por la promoción y defensa de los derechos humanos y en general todas las instituciones que en este ámbito sean distinguidos para que propongan a un candidato o candidata para hacerse cargo de la presidencia de la comisión.

Así mismo, la Dirección General de Administración, a través de la Subdirección de Recursos Humanos, del Departamento de Registro y Control de Personal y del Departamento de Capacitación y Servicio al Personal, es la responsable de realizar los trámites para la contratación de personal administrativo y de servicios

profesionales de nuevo ingreso a la Comisión, sujetándose a los lineamientos vigentes autorizados por el Consejo.

El procedimiento de contratación de personal en esta Comisión se encuentra determinado en el Manual de Contratación de personal administrativo y de Servicios Profesionales en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (MPDGA-07).

Considero es una de las instituciones que es un buen ejemplo para las demás, ya que sus técnicas de reclutamiento y selección de personal son más efectivas al aplicar pruebas psicométricas y de conocimientos integrales, indagar la experiencia y antecedentes personales de su personal de estructura además de verificar con base en el perfil del puesto si el candidato cumple con los requerimientos necesarios.

Otro caso de una dependencia del Gobierno del Distrito Federal con buenas técnicas de reclutamiento y selección de personal es el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, ya que utiliza un modelo de planeación integrada para el reclutamiento y los modelos de colocación, selección y clasificación para la selección, el cual puede servir de ejemplo para otras instancias.

El servidor público del nuevo siglo deberá dirigir su esfuerzo hacia la consolidación de una serie de estrategias que tengan como fin un desempeño eficaz, eficiente, más productivo y por ende de mayor competitividad, es decir, la capacidad de competir con otros y superarlos logrando un resultado exitoso a través del desarrollo de los servidores públicos que a su vez se conjugue con la preparación académica, méritos laborales, experiencia.

Al analizar el sistema de reclutamiento de selección de personal en las diferentes dependencias del Gobierno del D.F., se encontraron diferencias con una similitud sustentada en la normatividad que las rige. Considero que deberían implementar

programas de intercambio de recursos humanos porque es una buena estrategia, ya que también se desarrollan buenos profesionales dentro de estas dependencias y en alguna área donde tengan deficiencias, ellos pueden llegar a enriquecerla y hacerla que crezca.

Para el personal de mandos medios y superiores el grado de estudios mínimo que se solicita es el nivel de licenciatura, esto refleja el enorme potencial en preparación que se capta, además de valorar la experiencia que tienen, por lo que se debe procurar que tengan opciones de desarrollo académico y por ende laboral, inclusive que no se estanquen en una sola institución para que tengan un desarrollo integral y además apoyen en áreas donde pueda haber deficiencias que con su talento y experiencia sirva para que ésta salga a flote.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

1. **Arellano**, D. et al. 2000 *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. Miguel Ángel Porrúa/ Centro de Investigación y Docencia Económicas. México.
2. **Arias** Galicia F. 1998 *Administración de Recursos Humanos* 1ª. Ed. Edit. Trillas. México.
3. **Bohlander** George, Scott Snell. 2007 *Administración de Recursos Humanos*. 14ª. Ed. Thomson. México.
4. **Calderón** Ortiz, Gilberto. 2002 *Estado, Gobernabilidad y Administración Pública*. Editorial Gernika. México.
5. **Chávez** Alcázar Margarita. 1985 *El servicio civil de carrera, en la administración pública mexicana*. 1a Ed. México.
6. **Chiavenato**, Idalberto. 2007 *Administración de Recursos Humanos*. 8aEd. Editorial McGraw-Hill.
7. **DeCenzo** David A., Stephen P. Robbins; 2001 *Administración de Recursos Humanos*, Limusa-Wiley México
8. **De la Calle** Durán Ma. Del Carmen, Ortiz de Urbina Criado Martha. 2004 *Fundamentos de Recursos Humanos*. Edit. Pearson Prentice Hall. México.

9. **Dessler** Gary, Varela Juárez Ricardo A. 2011 *Administración de Recursos Humanos (Enfoque latinoamericano)*. 5a Ed. Edit. Prentice Hall. México.
10. **Freund**, J.E. 2000 *Estadística matemática con aplicaciones..* 6a Ed. Pearson Education. México.
11. **Grados**, Jaime A. 2003 *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. 3a Ed. Edit. Manual Moderno. México.
12. -----.et al.1980 *Calificación de Meritos: evaluación de la conducta laboral*. Trillas. México. México.
13. **Guth** Aguirre Alfredo. 2001 *Reclutamiento, Selección e Integración de los Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México.
14. **Hernández** Sampieri, Roberto. et al. 2010. *Metodología de la investigación*. 5a Ed. McGraw-Hill Interamericana. México.
15. **Herrera** Pérez, Agustín. 1991 *Las responsabilidades administrativas de los servidores públicos*. 1a Ed. Edit. Carsa. México.
16. **Hillier**, Frederick S. 2002 *Métodos cuantitativos para administradores: un enfoque de modelos y casos de estudio* McGraw-Hill. , México.
17. **Klingner**, Donald E. 2001 *Administración del Personal del Sector Público. Contextos y estrategias..* 4a Ed. Edit. McGraw-Hill. México.
18. **López** Ruiz, Miguel. 2004 *Normas técnicas y de estilo para el trabajo académico*. 4a Ed. Universidad Nacional Autónoma de México. Col. Biblioteca del Editor. México.

- 19. Llinas Solano Humberto.** 2007 *Estadística Descriptiva y Distribuciones de Probabilidad*. Editorial Uninorte.
- 20. Mejía Lira, José.** 2003 *La Evaluación de la Gestión y las Políticas Públicas*. Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa. México, D.F.
- 21. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo.** 2001 *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. 3a Ed. McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá.
- 22. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.** 2005 *Administración de recursos humanos*, 9a Ed. Pearson Educación. México.
- 23. Muñoz Amato Pedro,** 1999 *Introducción a la Administración Pública II Relaciones Humanas y Administración de Personal*. Fondo de Cultura Económica. México-Buenos Aires.
- 24. Porrúa Pérez, Francisco.** 2006 *Teoría del Estado: teoría política*. Edit. Porrúa. México, D., F.
- 25. Ríos Cantú Graciela.** 2002 *Cómo conseguir triunfadores para tu empresa, el proceso de selección de personal*. Edit. Vila.
- 26. S. Stanton Erwin.** 2009 *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. Editorial Limusa Noriega.
- 27. Spiegel, Murray, R., Stephens Larry.** 2001 *Estadística*. Editorial Mc Graw Hill México.
- 28. -----.** 2001 *Probabilidad y Estadística*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Periódico:

“Gobierno baja inversión para sostener burocracia” El UNIVERSAL ciudad de México, lunes 03 de mayo de 2010, pág. 16.

Marco Jurídico

Administración Pública del Distrito Federal, Jefatura de Gobierno, Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2011. 31 de diciembre de 2010 Gaceta Oficial del Distrito Federal.

Artículo 34 de la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal, publicada en la GODF, el 13 de junio de 2000.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Trillas, 2011.

Circular Uno 2007 Marco Jurídico Administrativo.

Diario Oficial de la Federación. 05-02-1917 sus reformas y adiciones.

Lineamientos para la Promoción de Financiamiento de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos de la Administración Pública del Distrito Federal, Fracción XV publicado en la G.O.D.F. 23 noviembre de 2010.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.
Sus reformas y adiciones

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado “B” del Artículo 123 Constitucional.

Ley Federal del Trabajo.

Sitios de Internet

Argonmexico.com por Ramón Navarro.-Aprueban Servicio Civil de Carrera para todos los órganos del DF martes, 05 de octubre de 2010.

Principios de Administración Reclutamiento y Selección Disponible:
<http://www.google.com.ve> [consulta 2 de marzo 2010]

Reclutamiento y Selección.
<http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>.

Selección de personal en instituciones.
http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_barr.htm

Reclutamiento. <http://server2.southlink.com.ar/vap/reclutamiento.htm>

La Entrevista de Selección de Personal vista desde dos enfoques [Investigación al día](#).

Selección de personal. [Técnicas de Selección](#)

Los test y la búsqueda de empleo. http://www.psicolink.com/test/test_empleo.asp

Grafología. <http://www.geocities.com/t4785/grafologialaboral.html>

La selección de personal. http://www.psicolink.com/laboral_instituc.asp

Planeación y reclutamiento de recursos humanos.
<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/tareas/administracion/recursoshumanos.htm>

Oficina de Información Pública de la Contraloría General del Distrito Federal

Responsable es la Lic. María Inés Muñoz Gordillo, su dirección es Av. Juárez 92, Planta Baja, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06040, teléfono 56-27-97-00 extensión 55802 y su correo electrónico es oip@contraloria.df.gob.mx

Oficina de Información Pública de la Oficialía Mayor del Distrito Federal.

Responsable es la Lic. María Guadalupe Barajas Guzmán, su dirección es Plaza de la Constitución No 1 Primer Piso, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06860, teléfono 53-45-80-00 extensiones 1384 y 1394 y su correo electrónico es oip@om.df.gob.mx

En los casos en que se está inconforme con la respuesta a la solicitud, de conformidad con los artículos 76,77 y 78 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal se cuenta con un plazo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha en que surta efectos la notificación de la respuesta, para interponer el Recurso de Revisión ante el Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.