

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO DEL SISTEMA  
DE ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS EN  
EL SECTOR PUBLICO

1977

8731



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.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA QUE PARA  
OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

ALFONSO LIEVANOS GRANADOS

CARLOS PICHARDO TORICES

LEONARDO PERALTA MUÑOZ

MARIA ESTHER BLANCAS CARRASCO

MARIA TERESA TAPIA REYES

OLIVER RETANA MANGAS ✕

RAFAEL VIADANA MARTINEZ SOTOMAYOR

SIMON GONZALO MEDINA TREJO

A R E A  
SISTEMAS DE EVALUACION ADMINISTRATIVA

D I R E C T O R  
L.A.E. y M.B.A. MANUEL ARCE RINCON

A S E S O R  
L.A.E. GUSTAVO ANTONIO IBARRA Y OLEA

A S E S O R E N E S T A D I S T I C A  
ACT. ANA ESTHELA LOZANO HUBE DE BOLAÑOS

Merecen nuestro especial reconocimiento y sincera gratitud: por su valiosa ayuda y colaboración para hacer posible la cristalización del estudio, el L.A.E. y M.B.A. Manuel Arce Rincón, la Actuaría Ana Esthela Lozano Hube de Bolaños por sus acertadas orientaciones en el campo de la estadística y el L.A.E. Gustavo A. Ibarra y Olea por las atinadas correcciones que realizó en el desarrollo del trabajo.

Manifestamos nuestro agradecimiento a todas las dependencias que nos brindaron las facilidades para el desarrollo de este trabajo considerando las interrupciones que suscitamos y el tiempo que nos otorgaron; especialmente a todos los funcionarios por su atención prestada y al personal entrevistado por su cordialidad e interés mostrados; así también a todas aquellas personas que de alguna manera intervinieron en la gestación y consolidación de la investigación.

También agradecemos a todos los profesores de la Facultad que durante nuestra carrera demostraron su afán y su vocación por lograr de nosotros unos buenos profesionistas; así como a nuestros familiares y amigos por su noble gesto de paciencia y fe depositadas en nosotros.

## PROLOGO

Entre otras instituciones, la Universidad Nacional Autónoma de México hace frente a los problemas derivados del acelerado desarrollo de nuestro país, como el crecimiento de la industria, el incremento en los índices demográfico e inflacionario, contribuyendo a su resolución por medio de la preparación de profesionales cada vez más aptos. En tal virtud, la Facultad de Contaduría y Administración ha venido desempeñando la parte que le corresponde con la formación de licenciados en administración actualizados en el estudio de los fenómenos económico-sociales y administrativos, así como en las técnicas de investigación que les permiten ofrecer mejores alternativas a los sistemas de administración en los sectores público y privado.

Considerando la importancia de la efectiva participación que deben tener los recursos humanos en cualquier actividad organizada que tenga como fin coadyuvar de alguna manera al incremento de la función productiva del país, y dado que las principales actividades que favorecen el desarrollo económico, político y social de México, están siendo sustentadas por el Estado, se observa entre otras necesidades, que se requiere otorgar un suficiente y satisfactorio servicio público. Por tal motivo, pensamos que son

Los recursos humanos el factor digno de más alta consideración, ya que constituye el elemento esencial para mejorar las condiciones de dicho servicio.

Un hecho de indudable importancia y significación es el que los empleados y trabajadores al servicio del Gobierno Federal constituyen en su conjunto un porcentaje considerable de la población económicamente activa de la Nación.

Por las anteriores consideraciones, destaca la necesidad de analizar el estado actual del sistema de administración de recursos humanos en las dependencias del Gobierno Federal.

Por nuestra parte ostentamos una filosofía de aportación de beneficios susceptibles de adaptarse a las circunstancias prevalecientes en el ámbito económico, político y social de México; en razón de nuestra inquietud de contribuir en el campo de las disciplinas administrativas al mejoramiento y desarrollo del sistema de administración de re cursos humanos del sector público. En consecuencia, decidimos realizar un estudio de esta naturaleza que nos permita por una parte, estimular los aciertos encontrados, y por otra, ofrecer alternativas viables para modificar aquellas situaciones anómalas que presentan las unidades de personal en los organismos públicos, de tal manera que contribuyan de modo eficaz al adecuado encausamiento para que dichas

unidades cumplan con los objetivos establecidos por la Reforma Administrativa a través del Programa de Reestructuración del Sistema de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, instrumentado entre otros a principios del sexenio 1970-1976.

Importa advertir que, a pesar de que después de realizado este estudio, se se verificó una importante serie de cambios y ajustes en las dependencias en cuestión, algunas de las anomalías encontradas en esta investigación aún subsisten en la presente administración.

Los Autores



# CONTENIDO

## CAPITULO PRIMERO

Página

### PANORAMA GENERAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS

#### HUMANOS EN EL SECTOR CENTRAL

Antecedentes y desarrollo	2
Reforma Administrativa	12
Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal	16
Realizaciones	19

## CAPITULO SEGUNDO

### ALCANCES DEL ESTUDIO

Sectorización convencional de las actividades gubernamentales,	24
Selección de los organismos representativos de cada sector	25
Area sujeta de estudio	27
Contenido de la administración de recursos humanos	31
Objetivo	32
Función básica	33
Modelo de Administración de Recursos Humanos	33
Planeación	34
previsión	34
objetivos	36
políticas	36
procedimientos	36
programas y/o proyectos	37

Organización	37
manuales y guías técnicas	37
diagramas estructurales	38
funciones	38
niveles jerárquicos	38
Integración	38
empleo	39
reclutamiento	39
fuentes	39
medios	40
selección	40
medios	40
formas de solicitud	40
entrevistas	41
pruebas	41
inducción	41
nombramiento de empleados	41
contrato de trabajo	42
introducción general al organismo	42
introducción al puesto	42
sueldos y salarios	42
análisis de puestos	43
valuación de puestos	43
calificación de méritos	43
escalafón	44
nómina y lista de raya	44
formación	44
capacitación	44
adiestramiento	44
desarrollo	45
servicio médico	45
revisión médica de admisión	45

atención médica y quirúrgica	45
visitas domiciliarias	46
suministro de medicamentos e implementos ortopédicos	46
estudios de laboratorio	46
higiene y seguridad	46
seguridad	47
higiene	47
previsión de accidentes	47
educación sobre accidentes	48
primeros auxilios	48
prestaciones y servicios	48
programas de bienestar	48
jubilaciones y pensiones	49
becas	49
prestaciones sociales	49
despensas familiares y otras compras	49
programas de vivienda	49
préstamos al personal	50
transporte, comedor y otros servicios	50
relaciones laborales	50
elaboración, revisión e interpretación de los contratos individuales y colectivo de trabajo	50
relaciones con el sindicato	51
relaciones con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje	51
relaciones públicas	51
avisos y publicaciones	52
quejas y sugerencias	52
instrucción sobre relaciones públicas	52
otros contactos con el personal y sus familiares	52

investigaciones	53
socio-económicas	53
encuestas de actitud	53
encuesta regional de salarios	54
Dirección	54
delegación de autoridad y responsabilidad	54
coordinación	54
supervisión	55
comunicación	55
motivación	55
sanciones y recompensas	56
incentivos y premiaciones	56
toma de decisiones	56
Control	56
sistemas de control y registro	57
expedientes de personal	57
registro de asistencia y puntualidad	57
permisos, licencias, descansos y vacaciones	57
tiempo extraordinario	58
auditoría de personal	58
establecimiento de estándares	58
recolección y organización de datos	58
análisis e interpretación de resultados	59
implantación de medidas correctivas	59

## CAPÍTULO TERCERO

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Diseño de la investigación	61
Determinación de los objetivos	62
General	62
Particulares	64

Observación preliminar	65
Determinación del problema	66
Formulación de la hipótesis	67
Diseño de la prueba	69
Selección de técnicas de comprobación o rechazo de la hipótesis	69
Selección de técnicas de recolección de datos	70
Procedimientos estadísticos aplicados	71
determinación del universo	71
definición de niveles	72
directivo	72
medio	72
operativo	73
sindical	73
selección de la muestra	73
Realización de la encuesta piloto	86
Elaboración de cuestionarios para la prueba piloto	89
Aplicación	90
Experiencias obtenidas en la prueba piloto	91
Organización del trabajo de campo	93
Realización de la prueba definitiva	98
Cuestionario integral	98
Objetivos de las preguntas del cuestionario integral	109
Catálogo codificador del cuestionario integral	120
Sistema de foliado de cuestionarios	125
Aplicación de la encuesta	129
determinación del sistema de recopilación de datos	131
determinación del sistema de tabulación de datos	132
determinación de referencias porcentuales	132

## CAPITULO CUARTO

### ANALISIS, INTERPRETACION Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Objetivo, situación actual y recomendación para todas las preguntas aplicadas a la Secretaría de Agricultura y Ganadería	136
Conclusiones	166
Objetivo, situación actual y recomendación para todas las preguntas aplicadas a la Secretaría de Educación Pública	172
Conclusiones	206
Objetivo, situación actual y recomendación para todas las preguntas aplicadas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	212
Conclusiones	251
Objetivo, situación actual y recomendación para todas las preguntas aplicadas a la Secretaría de Industria y Comercio	258
Conclusiones	289
Objetivo, situación actual y recomendación para todas las preguntas aplicadas a la Secretaría de Obras Públicas	294
Conclusiones	331
Objetivo, situación actual y recomendación para todas las preguntas aplicadas a la Secretaría de Salubridad y Asistencia	339
Conclusiones	371
Conclusión general	378
Proposición de mejoras	405
Reforma administrativa	406
Planeación	407
Organización	408
Integración	409
Dirección	415
Control	417
Coordinación	419
Bibliografía	421

## INDICE DE LAMINAS

LAMINA	1	SECTORIZACION DE LAS ACTIVIDADES GUBERNAMENTALES	26
LAMINA	2	ORGANISMOS REPRESENTATIVOS DE LOS SECTORES	28
LAMINA	3	MODELO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	35
LAMINA	4	ESPECIFICACION DE LOS NIVELES EN QUE SE SATISFACEN LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO	63
LAMINA	5	UNIVERSO CONSIDERADO PARA EFECTOS DEL ESTUDIO	75
LAMINA	6	EJEMPLO DE DATOS PARA EL CALCULO DE LA MUESTRA EN UN ESTRATO	84
LAMINA	7	NUMERO DE ENTREVISTAS A REALIZAR	87
LAMINA	8	NUMERO DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS	88
LAMINA	9	DISTRIBUCION DE ENCUESTADORES PARA LA ENCUESTA	96
LAMINA	10	CONTROL DE TRABAJO DE CAMPO	97
LAMINA	11	PRINCIPALES MECANISMOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA	380
LAMINA	12	CONOCIMIENTO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA	381
LAMINA	13	PREVISION EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	382
LAMINA	14	MANUAL DE ORGANIZACION DE LAS UNIDADES DE PERSONAL	383
LAMINA	15	FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y SU ORDEN DE IMPORTANCIA	386
LAMINA	16	PASOS DEL PROCESO DE SELECCION Y SU ORDEN DE IMPORTANCIA	387
LAMINA	17	MEDIO UTILIZADO PARA CONSEGUIR TRABAJO	388

LAMINA 18	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS A LOS ASPIRANTES	389
LAMINA 19	INVESTIGACION Y ANTECEDENTES	390
LAMINA 20	ASPECTOS QUE SE CUBREN PARA AMBIENTARLO AL INGRESAR A LA SECRETARIA	391
LAMINA 21	MANUAL DE BIENVENIDA	392
LAMINA 22	ANALISIS DE PUESTOS	393
LAMINA 23	VALUACION DE PUESTOS	394
LAMINA 24	CALIFICACION DE MERITOS	395
LAMINA 25	CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	396
LAMINA 26	MOTIVOS DE UN INADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	397
LAMINA 27	HIGIENE Y SEGURIDAD	398
LAMINA 28	PREVENCION DE ACCIDENTES	399
LAMINA 29	CONTROLES Y REGISTROS	400
LAMINA 30	MEDIOS PARA REGISTRO DE ASISTENCIA	401
LAMINA 31	INTERVENCION DEL SINDICATO EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES	402
LAMINA 32	PERSONAL QUE NO RECIBE MOTIVACION POR PARTE DE LA DIRECCION	403
LAMINA 33	TECNICAS PARA LA FUNCION DE CONTROL	404



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

La presente investigación concebida como un trabajo de apoyo administrativo al programa global de reforma, exhibe el panorama general que presentan las Direcciones Generales de Personal en algunas dependencias del sector central.

Su primer capítulo ofrece una revisión histórica de los cambios que ha experimentado la estructura de la administración pública así como sus antecedentes y desarrollo en materia de recursos humanos. En él se contempla la imperiosa necesidad de imprimir mayor racionalidad y dinamismo al sector público a través del programa de reforma al sistema administrativo común, así como la creación de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal que busca hacer operantes las acciones propuestas por el titular del Ejecutivo.

En el capítulo segundo se hace un apuntamiento acerca del criterio adoptado para la sectorización convencional de las actividades gubernamentales, mismo que sirvió de base para seleccionar representativamente a los organismos que serían sujetos de la investigación y se delimitó el marco de referencia dentro del cual habríamos de trabajar. También se hizo un señalamiento del contenido, objetivo y función básica de la administración de recursos humanos. Basados en

las etapas del proceso administrativo obtuvimos un modelo que contempla las tareas que actualmente conforman el sistema administrativo de recursos humanos en las dependencias públicas.

En el tercer capítulo desarrollamos la mecánica metodológica a que tiene que sujetarse toda investigación que desea comportar las características de validez y confiabilidad. En virtud de esto, procedimos a elaborar la secuencia de etapas que comprende dicha metodología.

El último capítulo muestra la situación que observan las Direcciones Generales de Personal en las dependencias estudiadas, en base a la mecánica de análisis, interpretación y recomendaciones. En su parte final, presentamos la conclusión general de los resultados de la encuesta así como una serie de proposiciones tendientes a mejorar la situación que guardan las citadas Direcciones.

Abrigamos la esperanza de que este humilde esfuerzo contribuya al mejoramiento de la situación que prevalece en el ámbito de la administración de recursos humanos en el sector público.

Así también, esperamos que pueda servir como herramienta auxiliar o de consulta para los futuros pasantes de las disciplinas sociales cuyos propósitos estén encaminados a la solución de la problemática que presenta la administración pública moderna.

## CAPITULO PRIMERO

PANORAMA GENERAL DEL SISTEMA  
DE ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS EN EL SECTOR CENTRAL

## ANTECEDENTES Y DESARROLLO

Reseñamos a continuación una sucesión cronológica de aquellos eventos que a nuestro juicio representan de alguna manera un avance en materia de administración de recursos humanos en las dependencias del sector público, con el propósito de proporcionar al lector una visión general de los hechos más significativos que se han venido sucediendo desde la vida independiente de nuestro país, hasta los tiempos en que se comenzó a prestar más atención a los problemas de la administración pública federal.

Importa advertir que la relación histórica que se detalla enseguida, aún en su conjunto no constituye desde ningún punto de vista la totalidad de esfuerzos que es necesario desplegar a fin de obtener las soluciones que demanda la compleja problemática de la administración de los recursos humanos en el Gobierno Federal.

A partir de que México logró su independencia, el Gobierno de la República mostró su preocupación por mejorar la administración de los recursos humanos a su servicio.

En el año de 1821, se señalaba la responsabilidad del "Oficial Mayor Primero" de allegarse de la información necesaria, para conocer la suficiencia y el talento de cada

Oficial y para asignar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tuviera más aptitud. Durante el siglo pasado los esfuerzos realizados se caracterizaron por ser inconstantes y aislados.

Las primeras bases jurídicas relativas a los servidores públicos se desarrollaron a partir de la "Constitución de 1917".

Se hace conocer a través del Diario Oficial de la Federación del 19 de agosto de 1925, la creación de la Dirección General de Pensiones Civiles de Retiro, antecedente del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

En el Diario Oficial de la Federación del 14 de julio de 1931, se hace conocer la expedición del Reglamento que fija el Estatuto para el personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las relaciones entre los trabajadores federales y los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, incluyendo a los Gobiernos del Distrito y Territorios Federales, se regían por el Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, promulgado en 1938, según el Diario Oficial de la Federación del 5 de diciembre de dicho año. Dicho ordenamiento establecía normas relativas a vacaciones,

días de descanso, sueldos, ascensos, antigüedad, pensiones y huelga y además creaba un tribunal de varias juntas arbitrales para la resolución de las controversias en la materia. El citado ordenamiento también imponía a los Poderes de la Unión, la obligación de establecer academias que impartieran los cursos necesarios para que los trabajadores a su servicio, que lo desearan, pudieran adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón.

Según el Diario Oficial de la Federación del 17 de abril de 1941, se creó el estatuto de los trabajadores al servicio de los Poderes de la Unión que abrogó el anterior y además introdujo como cambios más notables la especificación de las bases para la formación de escalafones, la prohibición a los sindicatos de burócratas para adherirse a organizaciones o centrales obreras y campesinas y la desaparición de las Juntas Arbitrales.

Para el mejoramiento de la administración pública en septiembre de 1943, se estableció una comisión intersecretarial cuyos cometidos incluían el de aumentar el rendimiento del personal. El Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de abril de 1943, con vigencia limitada al 30 de noviembre de dicho año, dispuso la organización y el funcionamiento del servicio civil.

Este acuerdo solo comprende a los empleados de las dependencias del Poder Ejecutivo de la Unión, y su obligación estaba a cargo de "Comisiones del Servicio Civil" integradas por funcionarios y empleados, regulando aspectos como percepciones, ascensos, vacaciones, días de descanso y pensiones.

La Ley de Estímulos y Recompensas a los funcionarios y empleados de la Federación y del Distrito y Territorios Federales, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 6 de diciembre de 1954, y tres años después se reglamentó.

Dicha ley instituye la medalla "Servicios a la Nación Mexicana" para premiar la antigüedad de los empleados así como estímulos y recompensas, consistentes en menciones honoríficas, vacaciones extraordinarias y premios en efectivo.

La Ley del I.S.S.S.T.E. se publicó en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1959. Dicha ley contempla las siguientes prestaciones:

Seguro de enfermedades no profesionales y maternidad, seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, seguro de reeducación y readaptación de inválidos, seguro que eleve los niveles de vida del servidor público y

su familia, promociones que mejoren la preparación técnica y cultural, créditos, jubilación, seguro de invalidez y vejez.

En 1960 se adicionó el artículo 123 Constitucional y el Apartado "B", que estableció las bases que regirían las relaciones entre los Poderes de la Unión, los Gobiernos del Distrito y Territorios Federales con sus trabajadores, y el 28 de diciembre de 1963 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Reglamentaria correspondiente que abrogó el Estatuto de 1941.

Este ordenamiento es de observancia general para los titulares de las dependencias de los Poderes de la Unión, de los Gobiernos del Distrito y Territorios Federales y de los organismos descentralizados que enumera, así como otros similares a éstos "que tengan a su cargo función de servicio público".

Esta ley determina la obligación de los titulares a que se refiere su artículo 1º, de establecer "escuelas de administración pública" en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos que los coloquen en condiciones de obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.



En 1965 la Comisión de Administración Pública se creó en el seno de la Secretaría de la Presidencia, misma que realizó estudios tendientes al mejoramiento de la administración de personal e identificó los problemas más graves al respecto. En las bases para el programa de reforma administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976, se incluye :

1. El marco jurídico está disperso, lo que obstaculiza la administración de personal, misma que deberá regularse en base a políticas y condiciones comunes para todas las instituciones del sector público federal.

2. Se advierte confusión de cometidos y alcances en la función de personal.

3. La carencia de sistemas y técnicas apropiadas para la búsqueda, selección y promoción de los servidores públicos, provoca un serio desajuste entre los requerimientos del trabajo y las características personales de quienes lo desempeñan.

4. El catálogo de empleos de la Federación mantiene un esquema rígido de estructura ocupacional incompatible con la evolución del aparato administrativo e incongruente con la organización interna de las instituciones, lo que dificulta la observancia de los principios de justicia y equidad

en la remuneración del trabajo.

5. Las necesidades de capacitación se multiplican a medida que aumenta la fuerza de trabajo al servicio del Estado y la incorporación a la administración pública de una tecnología avanzada que rápidamente desactualiza los conocimientos del personal. Sin embargo, los esfuerzos de capacitación son insuficientes.

6. Por lo que toca a materia escalafonaria, las leyes, los reglamentos y los organismos encargados de calificar y realizar la promoción del personal sujeto a este régimen, han resultado inoperantes y en muchas ocasiones han dado lugar a conflictos laborales. Se estima que el escalafón no funciona en un 70 % de las dependencias del Ejecutivo Federal.

7. La Ley de Estímulos y Recompensas de 1954 y su Reglamento de 1957, han resultado inaplicables.

8. La carencia de información en todas las instituciones ha traído como consecuencia la frecuente adopción de decisiones deficientemente fundadas en materia de administración de personal.

9. Para resolver estos problemas se señaló la necesidad de la creación de un órgano central regulador de la función de personal, responsable de emitir políticas gene-

rales y con autorización suficiente para garantizar su observancia.

Se observó que pese a los plausibles avances registrados, los problemas q' la Comisión de Administración Pública identificó entre 1967 y 1969, subsistían todavía en el año de 1971.

El Presidente Luis Echeverría A. recogió el cúmulo de experiencias, incluyendo las más remotas y con base en ellas desde el inicio de su gestión dió impulso al programa de Reforma de la Administración Pública Federal. En este desempeño se dió prioridad a la Administración de Recursos Humanos.

Puesto en marcha el programa de reforma administrativa con el Acuerdo Presidencial del 27 de enero de 1971, según el Diario Oficial de la Federación del 28 de enero del mismo año, el Comité Técnico Consultivo de Recursos Humanos del sector público profundizó los análisis hasta entonces realizados y formuló recomendaciones que fueron elevadas a la consideración del Presidente de la República. De acuerdo con dichas recomendaciones el primer paso que se tendría que dar sería el de dotar a la administración pública federal del órgano rector en esta materia, lo que además permitiría dar coherencia y unidad de criterio a posteriores soluciones de los problemas específicos,

En julio de 1971 se dictó el Acuerdo Presidencial para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado, a efecto de que estos pudieran "obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional" según el Diario Oficial de la Federación del 26 de junio de 1971.

El Diario Oficial de la Federación del 9 de marzo de 1972, publicó la creación de la Escuela Nacional de Capacitación Aduanera dependiendo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

También en 1972 se hicieron extensivos a los servidores públicos los beneficios de la revisión de los salarios mínimos.

Por lo que se refiere al personal administrativo se tomó como base la cuota mínima del Distrito Federal para aplicarla a la mayor parte de las zonas económicas del país; Con ello se benefició al 95 % de estos trabajadores. Se dispuso también que el sobresueldo fuera proporcional al salario.

En cuanto al personal obrero, se fijó como base el salario mínimo regional de los lugares donde presta sus servicios. Además le fue otorgado por primera vez un sobre-

suelo que fluctuaba entre el 20 y el 30 %. Aprovechando la desaparición de categorías inferiores al salario mínimo, se realizó una reforma general al Catálogo de empleos de la Federación, viéndose reducido a la mitad el número de categorías, lo que implicó un aumento en las remuneraciones y el establecimiento de mayores estímulos escalafonarios.

Igualmente se ordenó la simplificación de los trámites para el pago del primer sueldo de los empleados de tal manera que pudieran disponer de él en un plazo máximo de un mes.

En noviembre de 1972, por reforma al Apartado "B" del artículo 123 Constitucional, se establece el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores al servicio del Estado, según el Diario Oficial de la Federación del 10 de noviembre de 1972.

Para coordinar la capacitación de los empleados de base se estableció el Centro Nacional de Capacitación Administrativa dependiente del I.S.S.S.T.E.

En diciembre de 1972 se estableció la semana laboral de cinco días en las Instituciones del Ejecutivo Federal y se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Se ha regularizado la situación laboral de los traba-

jadores supernumerarios y los de lista de raya.

Se ha logrado la incorporación de trabajadores al I.S.S.S.T.E. La desconcentración y agilización de diversos trámites de personal, así como un gran impulso a los programas de cooperación técnica para la especialización de funcionarios y empleados del sector público y el mejoramiento del sistema de información aplicable al registro, control y pago de los empleados federales, a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### REFORMA ADMINISTRATIVA

La historia de la administración pública muestra como desde sus inicios se han llevado a cabo diversos intentos de crear mecanismos para el estudio y mejoramiento de la actividad administrativa con vistas a introducir reformas tanto en el ámbito como en la responsabilidad de cada dependencia en el sector público.

Así tenemos que a lo largo de casi 150 años se intentó establecer una serie de reformas que en su mayoría resultaron aisladas o en general no fueron instrumentadas de una manera completa.

En 1970 se vislumbraron algunos de los problemas que presenta el sector público, siendo los más importantes :

1. En cuanto a la organización de la administración pública, el problema consiste en que no están bien delimitadas las funciones de cada institución y además hay confusión dentro de los sistemas de las mismas instituciones.

2. Se determinó que los procedimientos de trabajo son empíricos y arcaicos con respecto del objetivo que persiguen. Existen numerosos trámites que crean cuellos de botella por la tardanza que originan sus autorizaciones, sin que exista delegación de funciones; por tal motivo encontramos un excesivo manejo de trámites en las dependencias del Gobierno.

3. Sistemas generales de apoyo. No se cuenta con un adecuado sistema de recursos humanos, existiendo únicamente prácticas de reclutamiento y motivación, aunque éstas se realicen aisladamente manejándose únicamente los aspectos de nómina y asistencia.

Se determinó que el burócrata no tiene interés en el servicio público y las raíces son las condiciones del trabajo, la carencia de un sistema de recursos humanos, el abandono en que se tiene al servidor público y los sistemas de prestaciones que han sido en ocasiones injustas.

4. Se capta también un problema de centralismo de dos tipos :

a) Concentración de decisiones, provocándose cuellos de botella y ocasionando que la adopción de cursos concretos de acción sea inoportuna y en la mayoría de los casos inapropiada.

b) Concentración geográfica, o sea que el más alto porcentaje de instituciones opera en el Distrito Federal.

Por estas razones es que la más alta autoridad política del país tiene que contar con una maquinaria administrativa eficiente para la cabal realización de las reformas que nuestra Nación demanda en esta difícil etapa de desarrollo.

Aprovechando los estudios y diagnósticos realizados en los últimos años, se decidió promover una serie de medidas de reforma que permitiera entre otros propósitos :

a) Incrementar la eficiencia de las entidades gubernamentales mediante el mejoramiento substancial de sus estructuras y sistemas de trabajo a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta el Estado.

b) Agilizar y descentralizar sus mecanismos operativos para acelerar y simplificar los trámites.



c) Generar en el personal público una adecuada conciencia de servicio a la par de una actitud innovadora, dinámica y responsable.

d) Fortalecer la coordinación, la colaboración y el trabajo en equipo.

Fue así como el Presidente de la República dictó los acuerdos presidenciales publicados en los Diarios Oficiales del 28 de enero y 11 de marzo de 1971, con el fin de asegurar la unidad, coherencia y orientación programática de los esfuerzos que se llevasen a cabo para la realización de la reforma administrativa.

Se establecieron las siguientes estrategias para la consecución del plan de reforma :

1. Se tiene la perspectiva de conjunto , que consiste en realizar un esfuerzo integral en toda la administración pública, respecto de su funcionamiento en general, con el fin de mejorarla y lograr que se cumpla con los objetivos económicos, políticos y sociales.

2. Se debe realizar un esfuerzo participativo a cada nivel, para lo cual se responsabiliza a los titulares y a sus colaboradores.

3. Contar con bases técnicas para lo cual se crean unidades, comités y comisiones.

4. Se establece como coordinadora de los esfuerzos que se realizan en materia de reforma administrativa, a la Secretaría de la Presidencia, quién además se encargará de promover y evaluar las medidas que se adopten.

Se crean 10 proyectos que integran el programa global de reforma administrativa. Entre estos se cuenta el denominado programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos.

En 1971 se creó el Comité Técnico Consultivo de Recursos Humanos del sector público, integrado por miembros de todas las dependencias directas del Ejecutivo y de los más importantes organismos descentralizados y empresas de participación estatal. Dicho comité tiene como funciones : el análisis, investigación y diagnóstico de los problemas, así como la formulación de recomendaciones y su promoción para mejorar la administración de los recursos humanos.

#### COMISION DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL

Es indudable, como se ha venido reconociendo, que la administración pública no cuenta con un sistema de administración de recursos humanos con bases científicas, que considere todos y cada uno de los aspectos que son escen-

ciales para transformar los organismos públicos.

Por esta razón, la administración pública desconoce la situación que guarda el sistema de administración de recursos humanos, en los aspectos de : planeación, organización, integración, dirección y control, de cada una de las unidades encargadas de administrar los recursos humanos al servicio del Estado.

De tal desconocimiento, surge la necesidad de que se instrumente a la administración de recursos humanos, con un sistema de probada eficacia, que se aplique de una manera uniforme en cada uno de los organismos públicos.

Solo de esta forma, se evitará confusión en la aplicación de técnicas y se permitirá visualizar los objetivos de cada una de las instituciones, así como de todo el conjunto de los organismos públicos.

Este desconocimiento de la problemática que enfrenta la administración pública influyó decisivamente para que se creara un organismo encargado de dar solución a los problemas que cada día son más apremiante; así se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, por acuerdo Presidencial el 27 de diciembre de 1972, que fue publicado al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación en vigor a partir del 1º de enero de 1973.

En el sexto punto del mencionado acuerdo se señala que se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, integrada por representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia, así como del ISSSTE, presidida por el representante de la Secretaría de Gobernación, con el objeto de obtener la mejor organización de los sistemas de administración de personal, el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores del Estado.

En el séptimo punto del acuerdo presidencial, se trata lo relacionado a las atribuciones que tendrá la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, mismas que se señalan a continuación:

- a) Coordinar el ejercicio de las facultades de las dependencias del Ejecutivo, para determinar la forma de proporcionar a los trabajadores dos días de descanso consecutivos, sin suspender los servicios públicos necesarios.
- b) Proponer sistemas de organización para reestructurar las unidades de personal.
- c) Coordinar el levantamiento de un censo de recursos

humanos del sector público.

d) Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal.

e) Establecer mecanismos técnicos bipartitas para mejorar los sistemas de administración de personal y elaborar un plan para el eficaz funcionamiento de las comisiones mixtas de escalafón.

f) Preparar estudios para configurar un sistema integral de recursos humanos del Gobierno Federal.

En el octavo punto de dicho acuerdo se menciona que los estudios, trabajos y en general las funciones técnicas de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal estarán a cargo de la Secretaría de la Presidencia.

Con la creación de la Comisión, se logra conformar un organismo público que enfoca su acción a establecer y en su caso mejorar los sistemas de administración de personal con el objeto de lograr una mayor eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas.

#### REALIZACIONES

1. Censo de recursos humanos. La primera etapa concluyó con la elaboración de la configuración estadística. Con

la información de los organismos descentralizados y empresas paraestatales, se terminó la etapa de perforación y la de asignación de validez se encuentra en un 60 % de avance.

Se ha previsto la actualización periódica de los datos censales y la creación de un banco de información para la toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos con miras a mejorar las condiciones de trabajo de los servidores del Estado y la eficacia de la administración pública.

## 2. Formación y capacitación de servidores públicos.

En julio de 1974 se inició el programa sobre tecnología de la capacitación de los recursos humanos en la administración federal, a realizarse en diecinueve cursos específicos.

Los cursos proyectados se han realizado en su totalidad. Se integró el Comité Técnico Consultivo de Capacitación del sector público federal, con el propósito de estudiar problemas comunes al diseño, implementación, desarrollo y evaluación de programas de capacitación, a fin de plantear soluciones al Presidente de la Comisión.

Se ha concluido el anteproyecto de guía técnica sobre capacitación.

3. Revisión del sistema de estímulos y recompensas para funcionarios y empleados de la Federación. La Ley de Estímulos y Recompensas y su Reglamento de 1954 y 1957, fueron objeto de un análisis resultando inoperantes. Para subsanar esta situación se creó un grupo de trabajo que presentó recomendaciones para formular un anteproyecto de nuevas normas. Así nació la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1975, que establece el "Premio Nacional de Antigüedad" en el servicio público y en su capítulo XV los estímulos y recompensas. Este precepto legal abrogó la Ley de Estímulos y Recompensas de los funcionarios y empleados de la Federación y del Distrito Federal de 1954 y su Reglamento de 1957.

4. Impulso a las actividades culturales y recreativas de los servidores públicos. La Comisión inició un programa recreativo y cultural para los servidores públicos y sus familiares. En dos salas cinematográficas del D.F. se proyectaron funciones sabatinas.

Se han organizado conciertos con la Orquesta Sinfónica Nacional y con el Coro Nacional de la Opera de Bellas Artes, espectáculos deportivos y presentaciones de artistas nacionales, se han incrementado estas actividades con visitas guiadas al Museo Nacional de Antropología y al Mu-

seo de Historia ubicado en Chapultepec, así como funciones de teatro y danza folclórica y contemporánea.



## CAPITULO SEGUNDO

ALCANCES DEL ESTUDIO

En todas las investigaciones se precisa determinar las fronteras y los límites que abarcan las acciones de quienes las realizan. Es por eso que con el fin de señalar el marco referencial que encuadra nuestros empeños, desarrollamos los siguientes puntos.

#### SECTORIZACION CONVENCIONAL DE LAS ACTIVIDADES GUBERNAMENTALES

Se hace necesario distinguir las actividades gubernamentales que se consideran como fines sociales, económicos, políticos y culturales en sí mismas ( como es el caso de la prestación de los servicios públicos ), de las actividades gubernamentales destinadas a prestar un apoyo técnico o administrativo para el debido cumplimiento de las primeras ( como es el caso de la administración de recursos humanos en las dependencias del sector público ).

Estos dos tipos de actividades, a su vez pueden ordenarse y estudiarse en su dimensión macro y microadministrativa, es decir analizando la acción conjunta de dos o más dependencias cuando concurren al desempeño de una o varias funciones gubernamentales ( macroadministración ), o analizando el punto de vista interno de cada institución consi-

derada en sí misma como un universo total ( microadministración ).

Con el propósito de efectuar un análisis macroadministrativo de las actividades gubernamentales consideradas como fines sociales en sí mismas, éstas se agruparon convencionalmente en varios sectores. (Ver lámina # 1)

Para el análisis macroadministrativo de las actividades gubernamentales cuya atribución es la de prestar un apoyo técnico y administrativo y que son comunes a varias dependencias, se utilizó un criterio que parte de la base de que cada institución o dependencia pública cuenta en su estructura interna con unidades que le prestan servicios de apoyo técnico y administrativo o le suministran recursos para su adecuado funcionamiento, como es el caso de las Direcciones de Personal o las unidades encargadas de la administración de los recursos humanos.

#### SELECCION DE LOS ORGANISMOS REPRESENTATIVOS DE CADA SECTOR

Sabemos que los sectores de actividad económico-social están integrados por varias dependencias públicas . Con el fin de seleccionar un organismo representativo de cada uno

# SECTORES DE ACTIVIDAD ECONOMICO - SOCIAL

A  
G  
R  
O  
P  
E  
C  
U  
A  
R  
I  
O

I  
N  
D  
U  
S  
T  
R  
I  
A  
L

C  
O  
M  
E  
R  
C  
I  
O  
  
E  
X  
T  
E  
R  
I  
O  
R

B  
I  
E  
N  
E  
S  
T  
A  
R  
S  
O  
C  
I  
A  
L

Y  
T  
R  
A  
N  
S  
P  
O  
R  
T  
E  
S  
  
C  
O  
M  
U  
N  
I  
C  
A  
C  
I  
O  
N  
E  
S

de ellos, se tomaron en consideración dos aspectos fundamentales para efectos de nuestro estudio.

Primero. Que la administración de los recursos humanos constituye un sistema común a todos los ramos y engloba una función final que incide en todos los sectores de actividad económico-social.

Segundo. Que el volumen de la fuerza de trabajo que presta sus servicios en las dependencias del Gobierno Federal, es suficientemente considerable como para ser sujeto de nuestro estudio.

De acuerdo con las anteriores consideraciones, los organismos que se determinaron como más representativos de cada sector, se observan en la lámina # 2.

De modo especial en el sector de bienestar social se eligieron dos dependencias que reforzarán la imagen que presenta dicho sector en virtud de su obvia importancia.

#### AREA SUJETA DE ESTUDIO

La principal exigencia del servicio público es la administración de personal, puesto que la eficacia en la ges-

SECTORES	ORGANISMOS ELEGIDOS
AGROPECUARIO	SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA
INDUSTRIAL	SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO
COMERCIO EXTERIOR	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
BIENESTAR SOCIAL	SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA Y SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA
COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS

ORGANISMOS REPRESENTATIVOS DE LOS SECTORES

ción de las operaciones públicas depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el Estado. El mejoramiento de la organización, los métodos y procedimientos resultará ineficaz si el personal correspondiente no reúne las debidas condiciones de competencia. Cualquier plan de reforma administrativa necesita inexcusablemente para lograr resultados satisfactorios ir acompañado de una nueva actitud y una acrecentada aptitud por parte de los funcionarios públicos.

La administración de personal debe tener la más alta prioridad en cualquier programa de reforma administrativa. Un personal competente es la condición sin la cual no se puede contar con un servicio público eficaz.

De cuantos factores convergen en la operación y desarrollo del sector público, los recursos humanos son los más complejos e importantes debido a:

a) Que en la gran mayoría de casos constituyen el renglón más elevado entre los costos de operación. Esto es absolutamente válido a juzgar por la sola referencia de los gastos de nómina. Pero a éstos se agregan otros que suelen ser menos evidentes y en ocasiones hasta difíciles de cuantificar tales como los implícitos en : reclutamiento, selección y contratación del personal; capacitación y

desarrollo; programas de seguridad e higiene, servicios al personal y sus familiares; revisión y administración de contratos individuales y colectivos, etc.

b) El sector público maneja en forma concurrente, recursos materiales, financieros y tecnológicos, pero su utilización óptima invariablemente depende de la idoneidad y de la eficiencia de los recursos humanos.

c) Los servicios personales se contratan a cambio de una remuneración al formalizarse la relación de trabajo, el salario se fija en forma precisa pero el rendimiento que ha de obtenerse es incierto. Ese rendimiento depende tanto de la capacidad cuanto de la actitud de la persona.

La aptitud requerida y la actitud deseable se pueden identificar desde el ingreso del trabajador, o bien, pueden crearse y desarrollarse posteriormente, para lo cual es necesario un sistema administrativo racional con objetivos claros, con políticas adecuadas y con procedimientos ágiles en los que se maneje información relevante.

Por las anteriores consideraciones, son las unidades encargadas de administrar los recursos humanos de cada una de las seis Secretarías de Estado seleccionadas para este trabajo, las que constituyen el objeto primordial de nuestro estudio y a su vez las mismas que conforman el área



que enmarca las posibilidades de acción de nuestros esfuerzos.

Conviene apuntar que son de nuestro interés las unidades encargadas de administrar los recursos humanos sean estas órganos estructurados a nivel de Dirección General, Dirección o Departamento.

Dichas unidades constituyen el área sujeta de nuestro estudio, estén o no concebidas como sistemas.

#### CONTENIDO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Se ha visto que la administración de recursos humanos en el sector público tiene la responsabilidad de obtener su mejor aprovechamiento para lograr los fines del Estado con la mayor eficiencia.

Para tener empleados que sepan hacer su trabajo, son necesarios buenos procedimientos de reclutamiento y selección, que proporcionen gente idónea y capacitada, y programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo para los empleados en servicio. Para lograr que el empleado quiera cumplir su tarea con la máxima eficiencia y coordinadamente con los demás, se han desarrollado técnicas que

tienden a despertar en el trabajador motivos auténticos y eficaces para ello y a motivarlo para que desarrolle sus habilidades trabajando en equipo con la mayor productividad.

En todas las investigaciones sobre actitud de personal, generalmente se encuentra un pequeño grupo de personas altamente motivadas, que ocupan cargos superiores; y una masa relativamente inerte de empleados y trabajadores muchas veces de mando intermedio. El problema estriba en estimular a estos últimos niveles. Esto es posible cuando el empleado no ve su trabajo como instrumento de servidumbre, sino cuando representa un medio de satisfacer tanto sus necesidades materiales, como sus más justas aspiraciones humanas.

#### OBJETIVO

Llevar al punto óptimo el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores.

## FUNCION BASICA

Para que la administración de recursos humanos alcance el objetivo señalado anteriormente, debe realizar una función básica que consiste en obtener personal en condiciones óptimas de actitud y aptitud, ubicándolo, desarrollándolo, retribuyéndolo, motivándolo, guiándolo y manteniéndolo permanentemente en las mejores condiciones.

Para que esta función fundamental se lleve a cabo es necesario reconocer que al adecuado manejo de los recursos humanos interesan y competen todos los problemas y fenómenos asociados con o derivados de la relación de trabajo; los que se suscitan antes de formalizar esa relación; los implícitos en el proceso mismo de la contratación individual o colectiva; los muy diversos que se originan durante el período en que las personas prestan sus servicios en la institución; los relativos a los servicios y prestaciones que tienden hacia el bienestar del trabajador y su familia; y los que surgen al término de la relación de trabajo.

## MODELO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Tras una cabal reflexión sobre el contenido y amplitud

de la administración de recursos humanos, acerca de su objetivo y con relación a su función básica llegamos a configurar un modelo que haciendo las veces de un sistema de administración ideal de recursos humanos, ofrece una opción viable para llevar a cabo su compleja función. Esto es, un modelo aplicable a los organismos del sector público. (Ver lámina # 3).

Mencionamos a continuación la definición de los conceptos que se hallan involucrados en el desarrollo del modelo.

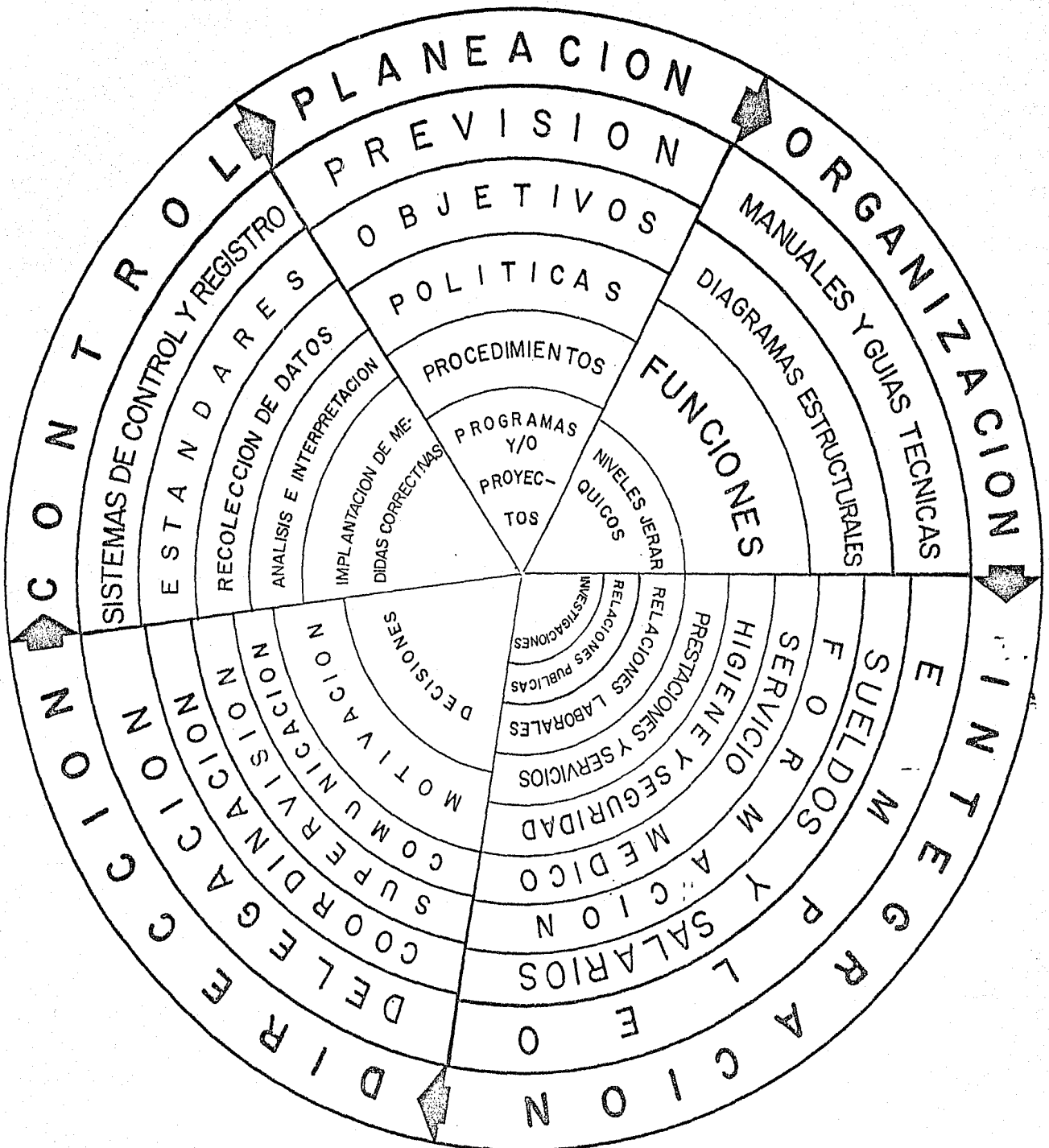
## PLANEACION

Es la etapa del proceso administrativo que determina las necesidades de personal, fija el curso de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para efectuarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para llevarlo a cabo,

### Previsión

Es la parte de la planeación en la que con base en las

# MODELO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



condiciones futuras en que un organismo habrá de encontrarse, se determinan las diferentes alternativas que le permitirán alcanzar sus objetivos con el fin de satisfacer las necesidades en materia de recursos humanos. Participan en esta tarea, fundamentalmente los trabajos de investigación y el uso de las estadísticas.

### Objetivos

Son los fines que se pretenden alcanzar a través del esfuerzo humano organizado.

### Políticas

Son las normas de carácter general que guían y orientan la actuación del elemento humano para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

### Procedimientos

Son las sucesiones cronológicas o secuencias de operaciones concatenadas y sus métodos de ejecución, que realizadas por el elemento humano permiten la cristalización de

los objetivos.

#### Programas y/o proyectos

Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino además el tiempo y el costo requeridos para realizar cada una de sus partes.

#### ORGANIZACION

Es la estructuración técnica de las funciones, niveles y actividades de un organismo, encaminadas a lograr sus máxima eficiencia para la realización de los objetivos establecidos.

#### Manuales y guías técnicas

Son los documentos que describen y representan gráficamente ya sea la estructura de un organismo o bien las instrucciones para llevar a cabo determinados procedimientos. Generalmente contienen ilustraciones gráficas, descripciones de trabajo, cartas o cédulas de trabajo.

### Diagramas estructurales

Son los que expresan gráficamente la estructura de un organismo o parte de él, así como las relaciones entre las unidades que lo componen.

### Funciones

Son los grupos de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

### Niveles jerárquicos

Son las divisiones de la estructura administrativa que comprenden un conjunto de órganos agrupados en razón de su grado de autoridad y responsabilidad.

### INTEGRACION

Es la interrelación armónica de los elementos materiales y técnicos que a través del esfuerzo coordinado de los



recursos humanos tiende a obtener los resultados esperados en función de lo planeado y organizado.

## Empleo

Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Debe buscar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos correlacionado con la obtención de los elementos idóneos para la organización.

## Reclutamiento

Es el proceso de buscar y atraer candidatos para cubrir las vacantes que se presentan en un organismo o unidad de trabajo determinado.

## Fuentes

Son los puntos a los que se recurre para realizar la actividad de reclutamiento. Estas pueden ser internas o externas; las primeras son el sindicato y el propio personal de la Secretaría; las segundas son las bolsas de trabajo, escuelas, agencias, personal recomendado y la puerta de la calle.

### Medios

Son aquellos de que se vale la Dirección General de Personal a través de su unidad específica de selección para reclutar el personal necesario. Estos pueden ser : requisición al sindicato, uso de medios de difusión, tableros, cartas, archivos de solicitudes muertas, etc.

### Selección

Es el proceso por el cual se analizan las habilidades y capacidades de los candidatos para decidir sobre bases objetivas aquellos que se identifican como idóneos para cubrir un puesto determinado en una unidad de trabajo.

### Medios

Son aquellos que utiliza la Dirección General de Personal a través de una unidad específica para efectuar la selección del personal. Estos pueden ser : hojas de solicitud, entrevistas, pruebas psicotécnicas y / o prácticas, investigaciones y exámenes médicos.

### Formas de solicitud

Estas pueden ser preliminares, selectivas, de apre-

ciación y ordinarias. Consisten en formatos impresos mediante los cuales se capta la información referente a los datos generales de los aspirantes.

#### Entrevistas

Constituyen una de las técnicas que utiliza la unidad de selección de personal para obtener cierta parte de la información que le es necesaria.

#### Pruebas

Estas pueden ser de aptitud, capacidad, temperamento, personalidad y otras.

#### Inducción

Es el proceso por el cual se le proporciona al trabajador la información y las condiciones necesarias para adaptarlo al medio ambiente en que habrá de trabajar.

#### Nombramiento de empleados

Es el proceso legal por el cual se le adjudica al candidato seleccionado la categoría de empleado.

## Contrato de trabajo

Es el establecimiento de las relaciones contractuales en las que se fija la prestación de los servicios subordinados a una persona mediante el pago de un salario. Los contratos pueden ser individuales o colectivos.

## Introducción general

Comprende la entrega de un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso e incluye un recorrido por las instalaciones de la institución.

## Introducción al puesto

Consiste en proporcionar al nuevo trabajador la información referente a las funciones específicas que debe desarrollar. Comprende la presentación con su jefe inmediato y compañeros más cercanos.

## Sueldos y salarios

Es el sistema que tiene como objetivo lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente retribuidos en razón del esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

### Análisis de puestos

Es el método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en un puesto determinado, los requisitos ( conocimientos, experiencia, habilidad, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el mismo.

### Valuación de puestos

Consiste en analizar cada puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en los mismos así como las condiciones de trabajo en las que se desempeña en relación con otros puestos, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios. Debe considerar el estudio comparativo de las percepciones de un mismo puesto en organismos similares.

### Calificación de méritos

Es la valorización separada de cada una de las cualidades del trabajador que influyen directamente en la ejecución del trabajo. Actúa como elemento importante en los procesos de promoción.

### Escalafón

Es el sistema mediante el cual se otorgan ascensos al personal con base en la antigüedad y en función de los méritos.

### Nómina y lista de raya

Son los documentos en los que se encuentran relacionados los diferentes conceptos de percepciones por los servicios prestados en un tiempo determinado.

### Formación

Es el proceso por el cual se le proporcionan al trabajador los elementos teóricos y prácticos para desarrollar su función. Esto le permite obtener conocimientos para su desarrollo y superación.

### Capacitación

Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar al empleado los elementos teóricos necesarios para desarrollar las actividades del puesto.

### Adiestramiento

Es el conjunto de actividades encaminadas a propor-

cionar al empleado los conocimientos prácticos necesarios para desempeñar el puesto.

#### Desarrollo

Es el conjunto de actividades que tienden a lograr el mejoramiento de los conocimientos, aptitudes y habilidades del recurso humano.

#### Servicio médico

Es el conjunto de actividades encaminadas a lograr y mantener la salud mental y física del empleado y sus familiares de conformidad con lo que dispone la legislación laboral vigente.

#### Revisión médica de admisión

Es la práctica de un estudio integral del estado físico de los aspirantes tendiente a determinar si están aptos para desempeñar un puesto.

#### Atención médica y quirúrgica

Es la atención especializada que se proporciona a los empleados públicos y sus familiares con el fin de atender

sus padecimientos y practicarles las operaciones que se consideren necesarias para preservar el buen estado de su salud.

#### Visitas domiciliarias

Es la atención médica que se proporciona a los empleados y sus familiares hasta su domicilio cuando por causas relacionadas con su enfermedad no puedan acudir al lugar en que de ordinario se prestan los servicios médicos.

#### Suministro de medicamentos e implementos ortopédicos

Este servicio proporciona a los empleados públicos y a sus familiares la dotación de medicamentos y aparatos ortopédicos que necesitan para su rehabilitación.

#### Estudios de laboratorio

Son los servicios mediante los cuales se efectúan los análisis clínicos que por diversas causas médicas requieren los beneficiarios.

#### Higiene y Seguridad

Es el conjunto de conocimientos y técnicas aplicadas



para reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud del personal. Tiene también como finalidades las de reducir eliminar y controlar los accidentes en el trabajo así como determinar las reglas y normas tendientes a la prevención de los mismos.

#### Seguridad

Consiste en desarrollar y mantener las instalaciones y los procedimientos adecuados para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

#### Higiene

Son las condiciones saludables de trabajo que deben prevalecer tras el establecimiento y vigilancia de las normas de carácter general que orientan hacia este propósito.

#### Previsión de accidentes

Es la actividad encaminada a evitar accidentes en las áreas de trabajo.

### Educación sobre accidentes

Es el proceso de transmisión de conocimientos encaminados a lograr que los trabajadores tomen precauciones en el desempeño de sus labores para evitar y solventar los accidentes.

### Primeros auxilios

Esta actividad consiste en instruir al personal para que en caso de accidentes, sepa utilizar y aplicar los auxilios básicos al accidentado.

### Prestaciones y servicios

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que un organismo proporciona a sus trabajadores y empleados además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que se obtenga un beneficio adicional ligado de algún modo con su trabajo.

### Programas de bienestar

Son aquellos derivados de las prestaciones encaminadas a lograr la armonía social del personal al servicio de la Secretaría.

### Jubilaciones y pensiones

Son aquellas prestaciones mediante las cuales un organismo proporciona a sus trabajadores y empleados un aseguramiento económico para el resto de su vida, después de que éstos se separan de las labores que han desempeñado durante determinado número de años.

### Becas

Son las aportaciones temporales al beneficiario que le son concedidas con el fin de que realice algún tipo de estudios.

### Prestaciones sociales

Son aquellas que tienen como fin promover el desarrollo físico y cultural de los beneficiarios.

### Despensas familiares y otras compras

Son las prestaciones que tienen por objeto hacer que el salario de los trabajadores rinda más.

### Programas de vivienda

Son aquellos encaminados a proporcionar un hogar deco-

roso al trabajador.

#### Préstamos al personal

Son aquellos créditos que se otorgan a los trabajadores con el fin de resolver sus problemas de índole económica.

#### Transporte, comedor y otros servicios

Son aquellas prestaciones que tienden a crear mayor comodidad personal al trabajador y economía en sus gastos.

Debe entenderse que las prestaciones y los servicios en su conjunto constituyen una parte suplementaria del salario de los trabajadores y generalmente corren por cuenta de la parte patronal.

#### Relaciones laborales

Son todas aquellas actividades que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de trabajo.

Elaboración, revisión e interpretación de los contratos individuales y colectivo de trabajo

En este renglón se contemplan las actividades encami-

nadas a elaborar bajo las bases de la Ley Federal del Trabajo, los contratos colectivo e individuales y su actualización, así como su correcta interpretación para evitar confusiones u otro género de conflictos.

#### Relaciones con el sindicato

Es el conjunto de actividades que procuran mantener las relaciones cordiales con los miembros del sindicato para evitar antagonismos en las negociaciones de los contratos colectivos de trabajo.

#### Relaciones con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje

Son las actividades que tienen por objeto lograr y mantener relaciones de cordialidad, además de conciliar los intereses de las partes patronal y laboral.

#### Relaciones públicas

Es el conjunto de actividades tendientes a formar y mantener una buena imagen del organismo ante el personal que en él labora.

### Avisos y publicaciones

Son algunos de los medios que se utilizan para mantener informado al personal acerca de las diferentes situaciones que afectan al organismo, así como de las situaciones económicas y sociales por las que éste atraviesa y otras de interés general.

### Quejas y sugerencias

Son los medios que se utilizan para recavar información de los niveles operativos en cuanto a las deficiencias que el personal observa y que pueden resolver problemas internos.

### Instrucción sobre relaciones públicas

Es aquella cuya finalidad es la de enseñar a los miembros del organismo la mejor manera de atender a los usuarios de los servicios, sean éstos miembros de la organización o extraños a la misma.

### Otros contactos con el personal y sus familiares

Son los medios tendientes a lograr repercusiones positivas para el organismo por parte de su personal y familia-

res de éste.

### Investigaciones

Es el conjunto de actividades tendientes a obtener la información relativa a los antecedentes generales del personal con el fin de complementar el contenido de los expedientes del personal, y además de contar con criterios más amplios para el cumplimiento de las funciones de promoción y rotación de puestos.

### Socio-económicas

Son aquellas actividades orientadas a conocer el nivel cultural y económico de los empleados y trabajadores y su relación con el grupo de trabajo en el cual se están desarrollando. Son una valiosa ayuda para configurar bloques de información estadística, siempre útiles en los procesos de toma de decisiones.

### Encuestas de actitud

Son aquellas técnicas cuyo fin primordial es el de conocer la personalidad y el comportamiento de los empleados y trabajadores dentro de sus áreas de trabajo.

## Encuesta regional de salarios

Es la técnica cuya finalidad principal es la de conocer la adecuación del salario en relación con el conjunto de organizaciones del sector público.

## DIRECCION

Es la función administrativa que consiste en ejercer el mando de una unidad determinada y asegurar su coordinación interna y externa, manteniéndola funcionando como un organismo vivo para conducirla al mejor cumplimiento de su misión.

## Delegación de autoridad y responsabilidad

Consiste en conferir la autoridad y la responsabilidad de un jefe o unidad orgánica a otras personas para que desempeñen determinadas funciones.

## Coordinación

Es la función que logra la armonía entre las diversas



actividades y órganos de una estructura determinada así como con otras, con el fin de lograr el funcionamiento sistemático y eficaz de la organización.

### Supervisión

Es la guía y dirección prestada a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado. Incluye una vigilancia sistemática.

### Comunicación

Es un sistema de vías o canales por donde transita entre diferentes niveles jerárquicos, el pensamiento, sentimiento y voluntad de sus ocupantes en cuanto a determinados cometidos de conexión o de enlace.

### Motivación

Es la función que busca hacer que todos los miembros de un organismo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograrlos tras de haberse persuadido de así quererlo.

### Sanciones y recompensas

Son aquellas normas que rigen la conducta del elemento humano mientras este se encuentra dentro de su jornada de trabajo. Este concepto comprende el uso de incentivos y motivaciones al personal.

### Incentivos y premiaciones

Son aquellos elementos que nos auxilian en el proceso de motivación del personal.

### Toma de decisiones

Es el proceso por el cual se elige entre un grupo de alternativas, el curso de acción a seguir basado en el estudio de los diferentes factores que concurren en un problema o situación dados.

### CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados que tiene como finalidad la de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

## Sistemas de control y registro

Son los medios por los cuales se garantiza el asentamiento y vigilancia de la información que conforme a las características de las diferentes tareas operativas en cada unidad de trabajo nos es necesario disponer para efectos de toma de decisiones. Nos permite medir y evaluar los resultados de las operaciones administrativas.

### Expedientes de personal

Son aquellos que contienen la información acumulada de los datos personales de cada trabajador.

### Registro de asistencia y puntualidad

Es el record que se lleva de las asistencias y puntualidad que nos sirve de base para la calificación de méritos y por ende para el cumplimiento de las funciones de promoción y rotación de personal.

### Permisos, licencias, descansos y vacaciones

Son derechos y prestaciones que los organismos públicos conforme a la legislación correspondiente, otorgan a sus trabajadores y empleados.

### Tiempo extraordinario

Es un registro de las actividades que los trabajadores desarrollan después de sus horas habituales de trabajo.

### Auditoría de personal

Es el examen exhaustivo que apoyado en bases objetivas busca establecer controles para vigilar a través de ellos el cumplimiento de las actividades programadas y evaluar sus resultados. Este proceso comprende la revisión de los métodos y sistemas utilizados para la administración de los recursos humanos.

### Establecimiento de estándares

Es el proceso por el cual se fijan los puntos básicos contra los cuales se deberán comparar los resultados obtenidos, y hacia los cuales se deberá procurar ocurrir.

### Recolección y organización de datos

Es el proceso a través del cual se realiza la recopilación de los datos relativos a los avances de los diferentes programas de cada unidad de trabajo con objeto de clasificarlos, ordenarlos y tabularlos en tal forma que favo-

rezcan el análisis e interpretación de la marcha operativa.

#### Análisis e interpretación de resultados

Es el proceso en el cual se estudia a fondo el resultado del desarrollo de una determinada operación de tal suerte que posteriormente sea factible efectuar una interpretación que permita emitir una opinión y/o un señalamiento.

#### Implantación de medidas correctivas

Consiste en establecer los mecanismos de corrección de las desviaciones encontradas en los resultados obtenidos.

## CAPITULO TERCERO

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El procedimiento general, ordenado y sistemático que nos permitió llevar a cabo el presente estudio comprende los siguientes pasos:

- diseño de la investigación
- determinación de los objetivos
- observación preliminar
- determinación del problema
- formulación de la hipótesis
- diseño de la prueba
- realización de la encuesta piloto
- organización del trabajo de campo
- realización de la prueba definitiva

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACION

A fin de darle al estudio las características de confiabilidad y validez que requiere toda investigación de esta naturaleza, utilizamos el método científico como instrumento básico para desarrollar los propósitos específicos del estudio del sistema de administración de recursos humanos de algunos organismos del sector central.

Más adelante se mencionan los puntos secuenciales que hubieron de desarrollarse a fin de conformar con ellos en

su conjunto, la metodología de investigación que hubo de aplicarse y que nos sirvió de base para establecer el marco de referencia a través del cual hubimos de trabajar.

#### DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Con el objeto de normar el criterio respecto del punto al que queríamos llegar, y a las metas específicas que deseábamos alcanzar, hubieron de fijarse los objetivos general y particulares del estudio. (Ver lámina # 4).

##### Objetivo general

Hemos de señalar que la finalidad primordial de este trabajo es la de realizar bajo una concepción global, un estudio del sistema de administración de recursos humanos de algunos organismos del sector central, que nos permita conocer su funcionamiento interno y nos sitúe en condiciones de detectar sus puntos débiles y descubrir sus aciertos, con el propósito de elaborar una gama de proposiciones y/o recomendaciones tendientes a contribuir al mejoramiento de las condiciones del mismo.

Este objetivo a su vez nos conducirá a establecer una referencia comparativa que refleje de modo representativo



ESPECIFICACION DE LOS NIVELES EN QUE SE SATISFACEN LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVOS DEL ESTUDIO	NIVELES EN QUE SE SATISFACEN			
	DIRECTIVO	MEDIO	OPERATIVO	SINDICAL
<p>CONOCER</p> <p>TRASCENDENCIA PARA LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>APLICACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.</p>				
<p>CONOCER EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</p>	PLANEACION			
	ORGANIZACION			
	INTEGRACION			
	DIRECCION			
	CONTROL			
<p>DETECTAR SI EXISTE COORDINACION ENTRE LAS DIFERENTES UNIDADES DE PERSONAL QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y ANALIZAR DESDE UN PUNTO DE VISTA MICRO ADMINISTRATIVO LA FORMA EN QUE SE LLEVA A CABO ESTA.</p>				
<p>DETECTAR SI EXISTE COORDINACION ENTRE ALGUNOS ORGANISMOS DEL SECTOR CENTRAL EN CUANTO A SU SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y ANALIZAR DESDE UN PUNTO DE VISTA MACRO ADMVO. LA FORMA EN QUE SE LLEVA A CABO ESTA</p>				
<p>COMPROBAR SI SE LLEVAN A CABO LOS LINEAMIENTOS EMANADOS DEL NIVEL DIRECTIVO EN CUANTO A:</p>	APLICACION DE LA REFORMA ADMVA.			
	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.			
	COORDINACION ENTRE LAS UNIDADES DE PERSONAL QUE CONFORMAN EL SISTEMA			
	COLABORACION DE LOS SINDICATOS EN EL PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA			

63

el estado actual de dicho sistema, así como la adecuación de las relaciones que éste guarda con los sistemas de otros organismos dentro del ámbito de las dependencias del sector público federal.

#### Objetivos particulares

Como se mencionó anteriormente, además de especificar el objetivo primordial del estudio, se determinaron sus ramificaciones, es decir, se precisaron los aspectos que constituyen los objetivos particulares del mismo y que a continuación se enuncian.

1. Conocer la trascendencia y aplicación de la reforma administrativa en el sistema de administración de recursos humanos de algunos organismos del sector central.

2. Conocer el funcionamiento del sistema.

3. Detectar si existe coordinación entre las diferentes unidades de personal que conforman el sistema de administración de recursos humanos de algunos organismos del sector central, y a su vez analizar desde un punto de vista microadministrativo, la forma en que se lleva a cabo ésta,

4. Detectar si existe coordinación entre algunos orga-

nismos del sector central en cuanto a su sistema de administración de recursos humanos, y a su vez, analizar desde un punto de vista macroadministrativo la forma en que se lleva a cabo ésta.

5. Comprobar si se llevan a cabo dentro del sistema de administración de recursos humanos de algunos organismos del sector central, los lineamientos emanados del nivel directivo en cuanto a :

- a) Aplicación de la reforma administrativa.
- b) Funcionamiento del sistema.
- c) Coordinación entre las unidades de personal que conforman el sistema.
- d) Colaboración de los sindicatos, específicamente en el programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos de la reforma administrativa.

#### OBSERVACION PRELIMINAR

Con base en la observación efectuada en algunos organismos del sector central, a través de entrevistas celebra-

das con algunos funcionarios que poseen un amplio conocimiento de la problemática del sector público, y con el auxilio de la información documental que nos allegamos, pudimos identificar los problemas básicos que presenta el sistema de administración de recursos humanos de algunas dependencias del sector central.

#### DETERMINACION DEL PROBLEMA

Las observaciones efectuadas nos llevaron a plantear las siguientes preguntas :

1. ¿ Ha trascendido y se ha aplicado la reforma administrativa en el sistema de administración de recursos humanos en los organismos del sector central, conforme a las bases propuestas en el programa desarrollado a principios del sexenio 1970-1976 por iniciativa del Ejecutivo Federal ?

2. ¿ Funciona de manera eficiente el sistema mencionado en el sector central ?

3. ¿ Existe coordinación entre los distintos organismos del sector central elegidos para el estudio, en cuanto a su sistema de administración de recursos humanos ?

4. ¿ Existe coordinación entre las diferentes unidades personal que conforman el sistema de los organismos a estudiar ?

#### FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Tratando de responder de manera tentativa a las preguntas que nos planteamos con anterioridad, se formularon las siguientes conjeturas que en su conjunto conformaron la hipótesis general del presente estudio.

En primer término nos percatamos de que el programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos de la reforma administrativa ha trascendido únicamente de manera superficial, ya que, tanto los programas como los lineamientos que en general establece dicha reforma, no se conocen con la profundidad y magnitud deseadas, situación que propicia una escasa persecución de los lineamientos y una inadecuada implementación de los programas,

También la implantación de las modificaciones que propone el programa de reforma administrativa en materia de administración y desarrollo de recursos humanos, ha sido muy limitada debido a que la Comisión de Recursos Humanos

del Gobierno Federal carece de la relación jerárquica necesaria dentro de los organismos del sector central, que fomente el cumplimiento y la realización de las transformaciones tendientes a desarrollar de manera óptima los recursos humanos.

Pensamos además que las diversas funciones que desempeñan las unidades de personal, no se encuentran enmarcadas dentro de un proceso administrativo con bases científicas que sirva como piedra angular para la más eficiente administración de los recursos humanos al servicio del Estado.

En el sistema de administración de recursos humanos de las dependencias del sector central, no se tiene establecida formalmente una coordinación que promueva por un lado, la identificación de los propósitos de cada organismo con los del sistema de administración de recursos humanos del sector público en su conjunto, y por otro lado, auspicie el intercambio de conocimientos y experiencias que puedan servir de manera recíproca para la obtención de beneficios funcionales para cada organismo.

La coordinación que se tiene entre las diferentes unidades que conforman el sistema de administración de recursos humanos de los organismos elegidos para el estudio, no se encuentra concebida en una forma sistemática que le per-

mita la mejor interrelación funcional de las unidades, departamentos, oficinas y secciones, situación que provoca que éstas funcionen en forma aislada e independiente, sin identificar sus propósitos particulares con una meta común.

#### DISEÑO DE LA PRUEBA

Con el propósito de realizar el diseño de la prueba, hubieron de determinarse los elementos necesarios para comprobar o rechazar los aspectos contenidos en la hipótesis planteada. Dichos elementos se desarrollan a continuación :

#### Selección de técnicas de comprobación o rechazo de la hipótesis

Para poder comprobar o rechazar los planteamientos hipotéticos, se analizaron las técnicas más conocidas encaminadas hacia ese fin, determinando que la más apropiada de acuerdo con las características de este estudio, es la técnica de investigación de campo que consiste en obtener información directamente en el área en que se desarrolla el estudio.

Dado que la técnica de investigación de campo no nos

proporciona la suficiente información que se requiere para cubrir los objetivos del estudio, decidimos auxiliarnos de la técnica de investigación documental que consiste en obtener información a través de escritos de diferente índole para complementar la información que nuestro trabajo demanda.

Además, fue necesario reforzar el cúmulo de datos obtenidos durante la aplicación de las técnicas antes mencionadas, utilizando para el efecto, la técnica de observación directa que consiste en captar durante la realización de la investigación de campo todas aquellas situaciones que enriquecen la información global requerida por el estudio.

#### Selección de técnicas de recolección de datos

Este paso consistió en elegir las técnicas más apropiadas para recabar la información que nos sirvió de base para integrar las conclusiones que nos condujeron a comprobar o rechazar la hipótesis. Conforme a lo anterior, se analizaron las distintas técnicas que existen para la recolección de los datos, escogiendo por las ventajas que representa y por su adaptabilidad a las características del estudio, la denominada como "entrevista dirigida" que consiste en la aplicación de un cuestionario integral que con-



templa una serie de preguntas específicas encaminadas a recabar la información que nos permitió cubrir los objetivos del estudio

#### Procedimientos estadísticos aplicados

Fue necesario establecer los procedimientos estadísticos que nos permitieran obtener la confiabilidad y aproximación matemática, características de toda investigación a fin de poder determinar el número de entrevistas que se requería realizar para obtener la información que demandaba la metodología desarrollada para el estudio.

#### Determinación del universo

Partiendo de la base de que universo es un conjunto de elementos que reúnen ciertas características homogéneas y que constituyen el objeto de una investigación elegimos a las unidades encargadas de administrar los recursos humanos en seis Secretarías de Estado, considerando a dichas unidades como las áreas que conforman el universo de nuestro estudio.

Para satisfacer los objetivos del estudio, fue necesario dividir el sistema que administra los recursos humanos en cada una de las seis secretarías en cuatro niveles bási-

cos que son : directivo, medio, operativo y sindical, que a su vez constituyen los subuniversos para cada secretaría.

#### Definición de niveles

A fin de ubicar al lector en la concepción que este trabajo sustenta acerca de los niveles o subuniversos para la aplicación de la investigación de campo, procedemos a definir cada uno de ellos.

#### Nivel directivo

Por la jerarquía y relevancia de su puesto dentro de las dependencias, este nivel está integrado por los funcionarios encargados de planear, coordinar, dirigir y controlar las funciones propias del sistema de recursos humanos a su cargo; este nivel lo constituyen el director y subdirectores.

#### Nivel medio

Este nivel lo constituyen los funcionarios que fungen como vínculo entre el nivel directivo y el operativo para hacer cumplir los objetivos y las políticas emanadas de la Dirección General de Personal, o en su caso uni-

dades encargadas de administrar los recursos humanos en cada una de las secretarías objeto del estudio; este nivel comprende jefes de departamento y oficina.

#### Nivel operativo

Este nivel lo integran los empleados cuya fuerza de trabajo permite la cristalización de las metas previamente determinadas por la Dirección General de Personal de cada dependencia.

#### Nivel sindical

Está formado por la asociación de trabajadores constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses laborales; para los efectos del estudio, se tomaron al secretario general y al subsecretario del sindicato de las dependencias elegidas para el mismo.

#### Selección de la muestra

La muestra es un grupo de elementos extraídos de diferentes maneras de un universo o población, que nos sirve de base para describir, estimar o predecir de una manera confiablemente representativa las características del mismo, por ello decidimos, después de estudiar los diferentes mé-

todos existentes, aplicar aquel, que por sus características, nos ofreciera mayores ventajas para la determinación del número de entrevistas que se habría de aplicar durante la realización de la encuesta definitiva.

En los niveles directivo, medio y sindical se observó la ventaja de entrevistar al total de los universos, dado el reducido número de personas que los integró. (Ver lámina # 5).

Tomando en consideración que la población del nivel operativo se presentó un tanto numerosa, fue necesario para este caso específico, aplicar el "Método de Muestreo Aleatorio por Estratificación". Dicha aplicación consistió en la consecución de los siguientes pasos :

1. Recurrimos a las Direcciones Generales de Personal de las seis dependencias involucradas en el estudio para recabar la información respecto a :

- a) Lista de los empleados que laboran en la Dirección.
- b) Escolaridad y antigüedad de cada uno de ellos. La lista de los empleados recabada se ordenó en forma descendente.

2. Una vez que contamos con los datos enunciados anteriormente, procedimos a dividir el universo del nivel operativo de las Direcciones en doce estratos o grupos de em-

UNIVERSO CONSIDERADO PARA EFECTOS DEL ESTUDIO					
DEPEN- DENCIAS	N I V E L E S				POBLACION TOTAL
	DIRECTIVO	MEDIO	OPERATIVO	SINDICAL	
S. A. G.	2	28	121	2	153
S. E. P.	3	34	537	2	576
S.H.yC.P.	2	14	265	2	283
S. I. C.	3	6	87	2	98
S. O. P.	1	27	429	2	459
S. S. A.	2	28	239	2	271
TOTALES	13	137	1678	12	1840

pleados, que a continuación se detallan :

a) Empleados con antigüedad comprendida entre un mes y un año con escolaridad primaria.

b) Empleados con antigüedad comprendida entre un año un mes y cinco años, con escolaridad primaria.

c) Empleados con antigüedad comprendida entre cinco años un mes y treinta años, con escolaridad primaria.

d) Empleados con antigüedad comprendida entre un mes y un año, con escolaridad secundaria o estudios de comercio.

e) Empleados con antigüedad comprendida entre un año un mes y cinco años, con escolaridad secundaria o estudios de comercio.

f) Empleados con antigüedad comprendida entre cinco años un mes y treinta años, con escolaridad secundaria o estudios de comercio.

g) Empleados con antigüedad comprendida entre un mes y un año, con escolaridad preparatoria, vocacional o estudios técnicos.

h) Empleados con antigüedad comprendida entre un año un mes y cinco años, con escolaridad preparatoria, vocacional o estudios técnicos.

i) Empleados con antigüedad comprendida entre cinco

años un mes y treinta años, con escolaridad preparatoria, vocacional o estudios técnicos.

j) Empleados con antigüedad comprendida entre un mes y un año, con escolaridad profesional.

k) Empleados con antigüedad comprendida entre un año un mes y cinco años, con escolaridad profesional.

l) Empleados con antigüedad comprendida entre cinco años un mes y treinta años, con escolaridad profesional.

3. En la lista general recabada en la Dirección de cada secretaría, se procedió a ubicar a cada uno de los empleados identificados por su número ordinal descendente en los estratos enunciados, así mismo se les asignó una nueva numeración ordinal descendente.

4. Se utilizó una técnica alternativa de aleatorización que consistió en lo siguiente :

a) De una tabla de números aleatorios, se eligió al azar un número determinado cuyas dos últimas cifras nos indicaron el número de columna y el número del renglón a partir de los cuales se inició la selección de los números cuyo valor se encuentra entre los límites máximo y mínimo de cada estrato. Los números fueron seleccionados en orden descendente

Para efecto de la substitución en la fórmula del cálculo de " n " tamaño de muestra, se adoptaron los siguientes criterios :

\* En los estratos densamente poblados se tomó un 10% del total de elementos que pueblan los mismos, para considerar sus antigüedades y determinar sus "enes" tamaños de muestra (=entrevistas a realizar en los estratos). Ejemplo :

$$E_n \{N=60\} \text{ por lo tanto } n = 6$$

\* En los estratos de escasa población, se tomó un mínimo de tres elementos para con ellos calcular el tamaño de la muestra (=entrevistas a realizar en los estratos). Ejemplo :

$$E_m \{N=8\} \text{ por lo tanto } n = 3$$

b) Cada uno de los números aleatorios obtenidos, se identificaron con los números ordinales correspondientes de la lista del estrato y se procedió a saber su antigüedad checando su coincidencia, checando que coincidieran en la lista general del universo.

5. Se presentan a continuación las fórmulas empleadas para obtener de cada estrato la " n " o número de entrevistas por realizar.



a) Se obtiene la media aritmética de la antigüedad de los elementos escogidos aleatoriamente conforme al uso de la tabla de números aleatorios.

$$F^1 \quad \bar{X}_m = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N_m}$$

Donde :

$\bar{X}_m$  = promedio de antigüedad de los elementos extraídos del estrato

$X_1$  = antigüedad del primer elemento extraído del estrato

$X_2$  = antigüedad del segundo elemento extraído del estrato

$X_3$  = antigüedad del tercer elemento extraído del estrato

$X_n$  = antigüedad del enésimo elemento extraído del estrato

$N_m$  = número de elementos extraídos del estrato

b) A efecto de desarrollar una fórmula idónea para determinar el tamaño de muestra " n " de cada estrato y una vez que se cuenta con el promedio de antigüedad del estrato, se procede a averiguar la varianza de los datos de ca-

da estrato, y para esto utilizamos :

$$F^2 \quad S = \frac{\sum (X_n - \bar{X}_m)^2}{N_m}$$

Donde :

$S$  = varianza de las antigüedades de los elementos extraídos de cada estrato

$N_m$  = número de elementos extraídos del estrato en forma aleatoria

$\sum$  = operador sumatoria

$X_n$  = antigüedad del  $n$ -ésimo elemento extraído al azar de cada estrato

$\bar{X}_m$  = promedio de antigüedad de los elementos extraídos de cada estrato

c) Ahora bien, si aceptamos un determinado porcentaje de error tenemos que :

$$F^3 \quad \epsilon = \frac{z \sqrt{S} (100)^2}{\sqrt{n}} / \bar{X}_m$$

Donde :

$\epsilon$  = error aceptado ( máximo 25% )

$z$  = número dado por la distribución normal 1.96 re-

lacionado con el coeficiente de confianza

$\sqrt{S}$  = raíz cuadrada de la varianza calculada

100 = factor de porcentualización o de conversión porcentual

$\sqrt{n}$  = raíz cuadrada del tamaño de muestra " n "

$\bar{X}_m$  = promedio muestral

c<sub>1</sub>) A efecto de eliminar las radicales, elevamos al cuadrado los dos miembros de la fórmula antes descrita, como se muestra :

$$F^4 \quad \epsilon^2 = \frac{z^2 S (100)^2}{n} / \bar{X}_m^2$$

Simplificando para despejar " n " tenemos :

$$n\epsilon^2 = \frac{z^2 S (100)^2}{\bar{X}_m^2}$$

Despejando " n " tenemos :

$$F^5 \quad n = \frac{z^2 S 100^2}{\epsilon^2 (\bar{X}_m)^2}$$

d) En virtud del reducido número de encuestadores de

que se disponía para efectuar la prueba definitiva, se vió la necesidad de aplicar un mecanismo matemático que nos redujera el número de entrevistas que habrían de realizarse en aquellos estratos en los que a pesar de haberseles calculado " n ", la muestra hubiera sido demasiado grande en relación con la disponibilidad de encuestadores.

La aplicación de dicho mecanismo denominado " Corrección por Población Finita " ofrece además la ventaja de no disminuir la confiabilidad de los datos obtenidos.

$$F^6 \quad n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

Donde :

n = tamaño de la muestra con corrección por población finita

n<sub>1</sub> = tamaño de la muestra sin corrección por población finita

N = número de elementos del estrato

6. Con el afán de ejemplificar el cálculo del tamaño que debiera tener la muestra obtenida de cada estrato, presentamos el desarrollo de uno de los casos que se nos presentó.

Datos :

Organismo : Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Estrato : e) Empleados con antigüedad comprendida entre un año un mes y cinco años, con escolaridad secundaria o estudios de comercio.

N : 48 elementos pueblan el estrato

N<sub>m</sub> : 5 elementos extraídos al azar del estrato de 48

a) Obtenemos el promedio de antigüedad de los elementos extraídos del estrato mencionado. (Ver lámina # 6).

$$\bar{X}_m = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5}{N_m}$$

Substituyendo :

$$\bar{X}_m = \frac{4+2+3+3+2}{5} = 2.8$$

b) Obtenemos la varianza de los datos

$$S = \frac{\sum (X_n - \bar{X}_m)^2}{N_m}$$

Substituyendo

$$S = \frac{\sum (4-2.8)^2 + (2-2.8)^2 + (3-2.8)^2 + (3-2.8)^2 + (2-2.8)^2}{5} = 0.56$$

RANGO DEL ESTRATO 48

<p>NUMEROS ALEATORIOS EXTRAIDOS DE UNA TABLA, QUE SE ENCUENTRAN CON TENIDOS EN EL RANGO DEL ESTRATO EN CAL- CULO</p>	<p>ORDEN NUMERICO QUE LES CORRESPONDE A LOS ELE- MENTOS EXTRAIDOS DE LA TABLA, EN LA LISTA GENERAL DE EMPLEA- DOS DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO</p>	<p>ANTIGUEDAD OBTENIDA DE LA LISTA GENERAL DE EMPLEADOS DE LA DIRE- CCION GENERAL DE PER- SONAL DE LA SECRE- TARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO</p>
2	9 0	4 AÑOS
2 3	1 3 4	2 AÑOS
9	6 9	3 AÑOS
4 3	2 3 8	3 AÑOS
2 7	1 5 0	2 AÑOS

LAMINA # 6 EJEMPLO DE DATOS PARA EL CALCULO DE LA MUESTRA EN UN ESTRATO  
UNAM F.C.A/1978

c) Obtenida la media aritmética y la varianza, procedemos a calcular el tamaño de la muestra " n " con un error máximo aceptado del 25%

$$n = \frac{z^2 S 100^2}{\epsilon^2 \bar{X}_m^2}$$

Substituyendo :

$$n = \frac{(3.84)(0.56)(10000)}{(625)(7.84)} = \frac{21,504}{4,900} = 4.38$$

d) Aplicando la fórmula de " corrección por población finita ", tenemos :

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

Substituyendo :

$$n = \frac{4.38}{1 + \frac{4.38}{48}} = \frac{4.38}{1 + 0.09125} = \frac{4.38}{1.09} = 4.01$$

Por lo tanto n = 4 entrevistas a realizar en este estrato.

Análogamente, se realizaron los cálculos en todos los estratos formados en las Direcciones Generales de Personal de las secretarías sujetas de estudio y se estuvo entonces

en condiciones de determinar el número de cuestionarios por aplicar. (Ver lámina # 7). En total, para analizar el sistema de administración de recursos humanos de la muestra representativa del sector central, se necesitaron aplicar 350 cuestionarios.

En la lámina # 8 se muestra la información relativa al número de entrevistas logradas y por ende de cuestionarios contestados.

La obtención de 326 cuestionarios contestados en las Direcciones Generales de Personal de los organismos estudiados, fue más que suficiente para poder analizar e interpretar la situación que guarda la administración de recursos humanos de cada uno de ellos.

#### REALIZACION DE LA ENCUESTA PILOTO

Dada la importancia que ha cobrado la reforma administrativa y considerando que nuestro objetivo central es el de analizar el funcionamiento del sistema de administración de recursos humanos del sector central, optamos por elaborar un cuestionario integral que contemplara preguntas tendientes a levantar aquella información básica que nos permitiera conocer la situación actual, así como los



ORGANISMOS	N I V E L E S				ENTREVISTAS A REALIZAR
	DIRECTIVO	M E D I O	OPERATIVO	SINDICAL	
S. A. G.	3	1 0	3 7	2	5 2
S. E. P.	3	1 0	5 4	2	6 9
S.H.yC.P.	3	1 0	3 0	2	4 5
S. I. C.	3	1 0	2 1	2	3 6
S. O. P.	3	1 0	7 8	2	9 3
S. S. A.	3	1 0	4 0	2	5 5
<b>TOTALES</b>	<b>1 8</b>	<b>6 0</b>	<b>2 6 0</b>	<b>1 2</b>	<b>3 5 0</b>

LAMINA # 7.1 NUMERO DE ENTREVISTAS A REALIZAR UNAM F.C.A. / 1977

ORGANISMOS	N I V E L E S				CUESTIONARIOS CONTESTADOS EN C/DEP.
	DIRECTIVO	M E D I O	OPERATIVO	SINDICAL	
S. A. G.	0	7 7	3 7	1	4 5
S. E. P.	1	6 6	5 4	2	6 3
S. H. y C. P.	2	1 0	3 0	1	4 3
S. I. C.	1	9 9	2 1	2	3 3
S. O. P.	0	9	7 8	2	8 9
S. S. A.	3	1 0	4 0	0	5 3
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>5 1</b>	<b>2 6 0</b>	<b>8</b>	<b>3 2 6</b>

factores que inciden en mayor medida en el funcionamiento de dicho sistema.

#### Elaboración de cuestionarios para la prueba piloto

Una vez que se determinaron las entrevistas que se debían realizar en cada uno de los niveles en que habrían de aplicarse los cuestionarios, se procedió a delimitar el conjunto de aspectos que debía contener la encuesta, en función de los objetivos y los alcances del estudio. Para el efecto se diseñó un cuestionario integrado por los siguientes bloques de captación de información.

- a) Bloque de preguntas sobre reforma administrativa
- b) Bloque de preguntas sobre planeación
- c) Bloque de preguntas sobre organización
- d) Bloque de preguntas sobre integración que a su vez comprende los siguientes aspectos:

empleo

sueldos y salarios

formación

prestaciones y servicios

relaciones laborales

relaciones públicas

servicio médico

higiene y seguridad

investigaciones

e) Bloque de preguntas sobre dirección

f) Bloque de preguntas sobre control

g) Bloque de preguntas sobre coordinación intersecretarial

h) Bloque de preguntas sobre coordinación intrasecretarial

#### Aplicación de cuestionarios

Después de elaborar el cuestionario piloto procedimos a aplicarlo experimentalmente en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuya Dirección General de Personal constituyó una muestra con características semejantes a las de la muestra de nuestro estudio, teniendo como fines primordiales los siguientes :

a) Introducir a los encuestadores en sus primeras experiencias de aplicación y desarrollo en el medio en que habrían de realizar las entrevistas que previamente les fueron encomendadas.

b) Comprobar que el lenguaje utilizado en la redacción de las preguntas de los diferentes bloques del cues-

tionario, era el adecuado para los niveles en que se pretendía levantar la información.

c) Comprobar que la información obtenida a través de la aplicación de las diversas preguntas contenidas en el cuestionario, era la requerida.

d) Identificar aquellas preguntas que no arrojaran información relevante,

e) Detectar aquellos aspectos que no fueron considerados en el diseño del cuestionario integral para la prueba piloto a fin de cubrir las lagunas ocasionadas por este motivo, en el momento de diseñar el cuestionario integral de la encuesta definitiva.

#### Experiencias obtenidas en la prueba piloto

El cúmulo de experiencias obtenidas en la aplicación de la prueba piloto, nos sirvió de base para configurar una organización bien definida para el diseño y la aplicación de la encuesta definitiva.

Durante la aplicación del cuestionario integral en la prueba piloto, se pudo observar :

a) La inadecuada redacción de las preguntas del cuestionario integral aplicado, originando la obtención de in-

formación distorsionada, ya que varios de los entrevistados proporcionaron respuestas confusas una vez que habían escuchado determinadas preguntas.

b) La aplicación de los cuestionarios sirvió como adiestramiento preparatorio para la realización de la encuesta definitiva.

c) Dadas algunas contingencias que se presentaron aprendimos que para la encuesta definitiva, debíamos abordar el campo de la investigación apoyados en una organización claramente definida.

d) En algunos casos el entrevistado presentó cierto temor al responder algunas preguntas, dado el desconocimiento que él mismo tenía de los fines que perseguía dicho cuestionario. Esta situación originó la captación de información también distorsionada. Con esto aprendimos a ubicar con claridad al entrevistado sobre los objetivos del estudio.

e) La falta de iniciativa de los encuestadores para orientar y canalizar las ideas y pensamientos de los entrevistados, originó a su vez la obtención de respuestas desviadas.

f) La duración de la aplicación del cuestionario, en función del número de preguntas que contenía, originó una

cierta fatiga mental en los entrevistados, problema que propició la obtención de información poco confiable.

#### ORGANIZACION DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez determinado el número de entrevistas que se requería realizar y habiendo diseñado y elaborado los cuestionarios definitivos por aplicar solo quedaba organizar el trabajo de campo para efectuar la prueba definitiva.

Para la consecución de dicho fin se consideró la necesidad de distribuir y coordinar los recursos humanos con que se contaba, tomando en cuenta el número de entrevistas por realizar ( 350 ), se estimó que con la disponibilidad de encuestadores que los propios miembros del grupo de investigación constituíamos, era suficiente para llevar a cabo dicha aplicación.

Esto representó una gran ventaja puesto que todos nosotros ya contábamos con cierta experiencia en la aplicación de cuestionarios, considerando la participación en la prueba piloto.

No obstante consideramos conveniente, a fin de obtener mayor grado de eficiencia, fijar tres políticas elemen-

tales que se debían seguir en la aplicación de los cuestionarios :

a) Los entrevistadores deben conocer profundamente la estructura, contenido y finalidad de los cuestionarios que han de aplicarse, con el objeto de estar en condiciones de responder a las posibles dudas que pudieran presentárseles a los entrevistados.

b) Los encuestadores deben conocer el curso de acción a seguir en caso de no encontrar al empleado que previamente fue seleccionado como elemento de la muestra y al cual se le debiera aplicar el cuestionario correspondiente.

c) Con el objeto de adoptar la actitud que requiere la realización de una investigación de esta naturaleza es que nos propusimos observar como norma, el presentarse a su respectivo campo de acción siempre con una buena apariencia.

Posteriormente se organizaron tres equipos de encuestadores tomando en cuenta :

a) Situación geográfica del empleo de cada uno de los miembros de los equipos.

b) Horarios de trabajo de los miembros.

c) Localización geográfica de las dependencias sujetas de estudio.



Después de analizar y compatibilizar los aspectos enunciados anteriormente, se lograron integrar los equipos de entrevistadores necesarios, cada uno de los cuales debía contar con un coordinador, mismo que sería el responsable de alcanzar el cometido con la máxima eficiencia.

De acuerdo con el número de dependencias en que se iba a realizar el estudio y el número de equipos de encuestadores de que se disponía, se decidió llevar a cabo el trabajo de campo en dos etapas.

En la primera etapa habría de captarse la información de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, de la Secretaría de Obras Públicas y de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Enfocamos nuestro esfuerzo para realizar una actividad análoga en la segunda etapa en la Secretaría de Educación Pública, en la Secretaría de Industria y Comercio y en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

A efecto de ilustrar la forma en que distribuimos la disponibilidad de recursos humanos para levantar la información en las dependencias seleccionadas, se elaboró la lámina # 9.

A fin de ir midiendo los avances de la realización de

## E N C U E S T A

GRUPOS	ELEMENTOS DE CADA GRUPO	E T A P A S	
		PRIMERA	SEGUNDA
1	MA. TERESA TAPIA OLIVER RETANA LEONARDO PERALTA	S. S. A.	S. H. y C. P.
2	ALFONSO LIEVANOS CARLOS PICHARDO MA. ESTHER BLANCAS	S. A. G.	S. E. P.
3	SIMON G. MEDINA RAFAEL VIADANA	S. O. P.	S. I. C.

La prueba de campo, se diseñó una forma mediante la cual se supervisaran los factores que debían incidir en la Óptima realización de la encuesta. (Ver lámina # 10).

ETAPA:			INTEGRANTES DEL GRUPO:						CLAVE			
SECRETARIA:									1			
UNIVERSO:									2			
CLAVE	CUESTIONARIOS		DIAS PROGRAMADOS PARA SU APLICACION	FECHA DE ENTREGA	CUESTIONARIOS RECIBIDOS		REVISION			REVISION DE CUESTIONARIOS RECHAZADOS		OBSERVACIONES
	NIVEL	No FOLIO			CONTESTADOS	NO CONTESTADOS	FECHA	Vo. Bo.	RECHAZOS	FECHA	Vo. Bo.	

## REALIZACION DE LA PRUEBA DEFINITIVA

Una vez analizadas las experiencias obtenidas en la prueba piloto así como la información captada en la misma, se procedió a diseñar el cuestionario integral que nos serviría para efectuar la encuesta definitiva.

Para tal efecto se analizó la funcionalidad de cada una de las preguntas de los diferentes bloques con el objeto de eliminar aquellas que nos arrojaran información innecesaria y agregar las que complementarían el grueso de la que nos era necesario conseguir.

Posteriormente se les asignó un orden numérico a cada una de las preguntas, determinando los niveles en que se iban a aplicar , así como sus objetivos.

A continuación presentamos el listado general de preguntas que conforman el cuestionario integral dividido en cuatro sublistados en función de los diferentes niveles en los que se pretendía captar la información.

### Cuestionario integral

#### Bloque de reforma administrativa

No.	Numeración por niveles de aplicación			
	D	M	O	S
1. ¿ Tiene conocimiento sobre la reforma administrativa ?	1	1	1	1
2. ¿ De qué fuentes ha obtenido conocimiento sobre la reforma administrativa ?	2	2	2	2
3. ¿ De qué fuentes le interesaría obtener conocimiento de la reforma admtdva. ?	3	3	-	3
4. ¿ Conoce el programa de recursos humanos de la reforma administrativa ?	-	-	3	-
5. ¿ Sabe qué dependencia del Gobierno Federal es la encargada de planear, promover, coordinar y vigilar el cumplimiento de la reforma administrativa ?	4	4	-	4
6. ¿ Qué organismo es el encargado de promover el desarrollo y la reestructuración del sistema de administración de recursos humanos en las dependencias del Gobierno Federal ?	5	5	-	7
7. ¿ En cuales de los programas de reforma administrativa participa el sindicato ?	-	-	-	5
8. ¿ En qué forma participa el sindicato en los programas de reforma admtdva. ?	-	-	-	6

9. ¿ Qué mecanismo es el encargado de implan  
tar y administrar las reformas al sistema  
de administración de recursos huma-  
nos de su dependencia ? 6 6 - 8
10. ¿ Sabe de qué organismo del Gobierno Fede  
ral depende la Comisión de Recursos Hu-  
manos ? 7 7 - 9
11. ¿ Cómo está integrada la Comisión de Re-  
cursos Humanos del Gobierno Federal ? 8 8 - 10
12. Identifique los objetivos de la Comi-  
sión de Recursos Humanos del Gobierno  
Federal. 9 9 - 11
13. ¿ A través de qué medios se realiza la  
coordinación entre la Dirección General  
de Personal de esta Secretaría, con la  
Comisión de Recursos Humanos ?, y si no  
existe coordinación ¿ qué sugiere ? 10 10 - -
14. ¿ Considera que la Comisión de Recursos  
Humanos ha coordinado eficazmente sus  
esfuerzos con los distintos organismos  
del sector central para alcanzar los  
objetivos del sistema de administración  
de recursos humanos ? 11 11 - -
15. ¿ Qué mecanismos de la reforma administrati  
va existen en esta Secretaría ? 12 12 - -
16. ¿ De qué manera la Unidad de Organización  
y Métodos apoya a la Dirección General  
de Personal ? 13 13 - -

17. ¿ En qué forma participa la Comisión Interna de Administración con la Dirección General de Personal respecto a la reforma administrativa ? 14 14 - -
18. ¿ Se colabora con la Dirección General de Personal en la implantación del programa de recursos humanos que propone la reforma administrativa ? - - - 12
19. ¿ Qué medios sugiere para colaborar con la Dirección General de Personal en la implantación del programa de recursos humanos que propone la reforma administrativa ? - - - 13

#### Bloque de planeación

20. ¿ Por qué medios prevee la Dirección General de Personal sus necesidades en materia de recursos humanos ? 15 15 - -
21. Liste los objetivos con que cuenta la Dirección General de Personal y enseguida de cada uno anote las políticas establecidas para alcanzar los mismos. 16 16 - -
22. Liste los procedimientos con que cuenta la Dirección General de Personal. 17 17 - -
23. Liste los programas y/o proyectos con que cuenta la Dirección General de Personal y señale los que son consecuencia de la reforma administrativa. 18 18 - -

24. ¿ Conoce los objetivos de la Dirección Ge-  
neral de Personal ? - - 4 14
25. ¿ Conoce los objetivos de su departamento ? - - 5 -

#### Bloque de organización

26. ¿ Cuenta la Dirección General de Personal  
con un manual de organización ? 19 19 - -
27. ¿ De qué elementos se compone el manual  
de organización ? 20 20 - -
28. Diga si existe un organigrama, si está  
adaptado a la realidad y ¿ cuántos nive-  
les jerárquicos contiene ? 21 21 - -
29. ¿ Qué criterio utilizaron para la asigna-  
ción de funciones ? 22 22 - -
30. ¿ Utiliza el manual de organización de su  
departamento ? - - 6 -
31. Sirvase ubicar sus aseveraciones con  
respecto a los departamentos, oficinas  
o secciones que realizan las funciones  
de personal. 23 - - -

#### Bloque de integración

32. ¿ En cuales de las siguientes actividades  
de integración participa el sindicato ? - - - 15



33. ¿ De qué fuentes de reclutamiento se vale su unidad para atraer candidatos, y en qué orden de importancia las utiliza ? - 23 - -
34. ¿ Cuales son los medios más usuales para reclutar al personal de la Secretaría ? - 24 - -
35. ¿ A través de qué medios le notifican a su unidad las necesidades que otras unidades tienen de cubrir sus plazas vacantes ? - 25 - -
36. ¿ A través de qué medios se le solicita que envíe candidatos para cubrir las plazas vacantes ? - - - 16
37. ¿ Qué pasos sigue el proceso de selección y en qué orden sosn utilizados ? - 26 - -
38. ¿ Qué medio utilizó para obtener trabajo en esta Secretaría ? - - 7 -
39. ¿ Qué requisitos tuvo que cubrir para obtener el trabajo en esta Secretaría ? - - 8 -
40. ¿ Qué pruebas psicológicas aplican a los aspirantes para cubrir una plaza ? - 27 - -
41. ¿ Qué tipo de investigaciones se realizan a los candidatos a ocupar una plaza ? - 28 - -
42. ¿ Qué aspectos se cubrieron para ambientarlo al ingresar a la Secretaría,,? - - 9 -
43. ¿ Qué aspectos contiene el manual de bienvenida ? - 29 - -

44. ¿ Se cuenta con un análisis de puestos ?	- 30	-	-
45. ¿ En qué actividades se utiliza el análisis de puestos ?	- 31	-	-
46. ¿ Con qué periodicidad se revisa el análisis de puestos ?	- 32	-	-
47. ¿ Qué niveles participan en la elaboración del análisis de puestos ?	- 33	-	-
48. ¿ Qué elementos están incluidos en el análisis de puestos ?	- 34	-	-
49. ¿ Se realiza valuación de puestos ?	- 35	-	-
50. ¿ Qué objetivos persigue su unidad al efectuar la valuación de puestos ?	- 36	-	-
51. ¿ Con qué periodicidad se revisan las valuaciones de puestos ?	- 37	-	-
52. ¿ Qué niveles intervienen en la valuación de puestos ?	- 38	-	-
53. ¿ Utilizan la calificación de méritos ?	- 39	-	-
54. ¿ Qué características son las que toman en consideración para efectuar la calificación de méritos ?	- 40	-	-
55. ¿ Con qué finalidades utilizan la calificación de méritos ?	- 41	-	-
56. ¿ Qué aspectos se consideran para efectos de promociones escalafonarias ?	- 42	-	-

57. ¿ En base a qué criterio se efectúan los ascensos ? - - 10 -
58. ¿ En qué forma participa el sindicato en el sistema escalafonario del personal ? - - - 17
59. ¿ Qué medios utiliza su unidad para capacitar a los empleados ? - 43 - -
60. ¿ Qué actividades se realizaron para capacitarlo en el desempeño de su trabajo ? - - 11 -
61. ¿ Qué medios utiliza su unidad para adiestrar a los empleados ? - 44 - -
62. ¿ Qué actividades se realizaron para adiestrarlo en el desempeño de su trabajo ? - - 12 -
63. ¿ Qué medios utiliza su unidad para desarrollar a los empleados ? - 45 - -
64. ¿ Qué aspectos se han cubierto para desarrollarlo en su trabajo ? - - 13 -
65. ¿ En qué forma participa el sindicato en la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal sindicalizado ? - - - 18
66. ¿ Cuales son las deficiencias que a su juicio presentan los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo ? - - 14 19
67. ¿ Cuales son los motivos por los que no existe un adecuado programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo ? - 47 - -

68. ¿ Qué recomendaciones daría para aumentar la eficiencia de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo ? - - 15 20
69. ¿ Se realizan pláticas de orientación con los trabajadores cuando se originan cambios de sistemas, se crean nuevos departamentos o se suscita otro tipo de movimiento ? - 46 - -
70. ¿ Cuales son las prestaciones y servicios con que cuenta el personal de esta Secretaría ? e indique la dependencia que se los proporciona. - 48 16 21
71. ¿ Existe algún programa por medio del cual se fomenten las actividades tendientes a mantener y formar una buena imagen de la Dirección General de Personal ante los trabajadores de la Secretaría ? - 49 - -
72. ¿ Qué funciones básicas contiene el programa de relaciones públicas ? - 50 - -
73. ¿ Por qué medios transmiten sus quejas y sugerencias ? - - 18 -
74. ¿ Existe algún procedimiento para determinar el estado de salud física y mental de los aspirantes a trabajar e esta Secretaría ? - 51 - -
75. ¿ Existe algún procedimiento para determinar el estado de salud física y mental del personal que labora en esta Secretaría ? - 52 - -

76. ¿ Qué actividades se llevan a cabo para determinar el estado de salud del personal ?	- 53 - -
77. ¿ Se cuenta con algún programa para la prevención de accidentes ?	- 54 - -
78. ¿ Se difunde la importancia de la salud personal ?	- - 19 -
79. ¿ Qué medios son usados para la prevención de accidentes ?	- - 20 -
80. ¿ Qué aspectos están considerados en sus controles y registros ?	- 55 - -
81. ¿ En qué tipo de controles registran sus asistencias ?	- - 21 -
82. ¿ Interviene el sindicato en la solución de los conflictos laborales ?	- - 17 22
83. ¿ Sobre qué aspectos se llevan estadísticas de personal ?	- 56 - -
84. ¿ Con qué finalidad se llevan a cabo estadísticas de personal ?	- 57 - -

#### Bloque de dirección

85. ¿ Cuenta con instructivos sobre manejo de personal ?	24 58 - -
86. ¿ De qué medios se vale la Dirección General de Personal para tomar sus decisiones ?	25 62 - -

87. ¿ Por qué medios la Dirección General de Personal supervisa el cumplimiento de los objetivos señalados por la misma ? - 59 - -
88. ¿ De qué medios se vale la Dirección General de Personal para coordinar las funciones de los puestos de menor jerarquía ? - 60 - -
89. ¿ De qué medios se vale la Dirección General de Personal para transmitir sus órdenes e instrucciones ? - 61 25 -
90. ¿ En qué forma lo motiva la Dirección General de Personal para desarrollar eficientemente su trabajo ? - - 22 -
91. ¿ De qué forma el jefe de su unidad vigila el desempeño de sus labores ? - - 23 -
92. ¿ De qué forma su jefe inmediato coordina las actividades de su unidad ? - - 24 -

#### Bloque de Control

93. ¿ Qué técnicas aplica la Dirección General de Personal para llevar a cabo la función de control ? 26 63 - -
94. ¿ Con qué frecuencia actualiza sus controles la Dirección General de Personal ? 27 64 - -

95. ¿ Qué actitud adopta la Dirección General de Personal cuando se presentan desviaciones en los resultados esperados ? 28 65 - -

#### Bloque de coordinación

96. ¿ Con qué organismos del sector central existe coordinación, con qué frecuencia y por qué medios se realiza ? en cuanto al sistema de recursos humanos. 29 66 - -
97. ¿ Con qué unidades, departamentos o/y oficinas del sistema de administración de recursos humanos tiene comúnmente coordinación ? 30 67 - -

#### Objetivos de las preguntas del cuestionario integral

Con objeto de precisar la finalidad que persigue cada una de las preguntas del cuestionario integral para la encuesta definitiva, fue necesario determinar un objetivo que debiera ser satisfecho por cada una de las mismas, los cuales se listan enseguida.

#### Bloque de reforma administrativa

1. Detectar si el personal, en los cuatro niveles, tiene conocimiento de la reforma administrativa.

2. Conocer en los tres niveles las fuentes que contri-  
buyeron en mayor medida al conocimiento de la reforma admi-  
nistrativa.

3. Conocer en los tres niveles las fuentes a través  
de las cuales le interesaría al personal obtener conocimien-  
to de la reforma administrativa.

4. Medir en el nivel operativo la trascendencia que  
ha tenido el programa de reestructuración del sistema de  
administración y desarrollo de recursos humanos de la re-  
forma administrativa.

5. Medir en los tres niveles la trascendencia de la  
reforma administrativa investigando si se tiene conocimien-  
to sobre el organismo encargado de planear, promover, coor-  
dinar y vigilar el cumplimiento de la misma.

6. Medir en los tres niveles la trascendencia de la  
reforma administrativa investigando si se tiene conocimien-  
to de las atribuciones de la Comisión de Recursos Humanos  
del Gobierno Federal.

7. Conocer los programas de reforma administrativa en  
que participa el sindicato,

8. Conocer la forma en que el sindicato participa en  
los programas de reforma administrativa,

9. Conocer si el personal de los tres niveles sabe  
cual es el mecanismo encargado de implantar y administrar  
las reformas al sistema de recursos humanos de su dependen-  
cia.

10. Detectar si los tres niveles conocen el organismo  
gubernamental del cual depende la Comisión de Recursos Hu-  
manos.



11. Medir la trascendencia de la reforma administrativa indagando si el personal de los tres niveles sabe cómo está integrada la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

12. Detectar si en los tres niveles se conocen los objetivos de la Comisión.

13. Conocer en ambos niveles, los medios a través de los cuales se coordina la Dirección General de Personal con la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, así como recoger las sugerencias que ofrezca el personal en el caso de no existir coordinación.

14. Conocer la opinión en los dos niveles, acerca de la forma en que la Comisión ha coordinado sus esfuerzos con los distintos organismos del sector central para alcanzar los objetivos del sistema de administración de recursos humanos .

15. Detectar en ambos niveles, los mecanismos de reforma administrativa que se han implantado en los organismos seleccionados para el estudio.

16. Conocer la aplicación de la reforma administrativa investigando en los dos niveles la forma en que la Unidad de Organización y Métodos apoya a la Dirección General de Personal.

17. Conocer la aplicación de la reforma administrativa investigando en ambos niveles la forma en que la Comisión Interna de Administración participa con la Dirección General de Personal respecto a dicha reforma.

18. Conocer si el sindicato colabora con la Dirección General de Personal en la implantación del programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo

de recursos humanos que propone la reforma administrativa.

19. Conocer los medios que el sindicato sugiere para colaborar con la Dirección General de Personal en la implantación del programa mencionado en el objetivo anterior.

#### Bloque de Planeación

20. Conocer los medios a través de los cuales la Dirección General de Personal prevee sus necesidades en materia de recursos humanos. Para comprobar la veracidad de la información obtenida, esta pregunta también se aplicó a nivel medio.

21. Conocer los objetivos de la Dirección General de Personal así como las políticas establecidas para alcanzar los mismos. A manera de corroboración, también se aplicó a nivel medio.

22. Conocer los procedimientos con que cuenta la Dirección General de Personal según el nivel directivo. A efecto de corroborar, también se aplicó a nivel medio.

23. Conocer los programas y/o proyectos con que cuenta la Dirección General de Personal, según el nivel directivo, así como detectar cuales son consecuencia de la reforma administrativa. Con el fin de corroborar, también se aplicó a nivel medio.

24. Detectar, según la opinión en los dos niveles, si la Dirección General de Personal se preocupa por que en éstos, se conozcan los objetivos de la misma.

25. Detectar si el personal operativo, en diferentes departamentos de la Dirección General de Personal, conoce

los objetivos de las unidades en que labora.

#### Bloque de organización

26. Conocer si la Dirección General de Personal cuenta con un manual de organización, aplicada a los dos niveles.

27. Conocer los elementos que comprende el manual de organización, de acuerdo con la información recabada en ambos niveles.

28. Investigar si existe un organigrama, si está adaptado a la realidad y cuántos niveles jerárquicos contiene, según los niveles directivo y medio.

29. Conocer el criterio utilizado, en ambos niveles, para asignar las funciones a sus diferentes unidades operativas.

30. Conocer en qué medida el personal operativo utiliza el manual de organización.

31. Conocer los departamentos, unidades y/u oficinas que realizan las funciones de integración de recursos humanos.

#### Bloque de Integración

32. Conocer las actividades de integración de recursos humanos en las que participa el sindicato.

33. Investigar las fuentes de reclutamiento que son utilizadas por la unidad encargada de atraer candidatos, y el

orden de importancia con que se vale de ellas.

34. Investigar los medios más usuales para reclutar al personal de la Secretaría.

35. Averiguar los medios que utilizan las unidades que tienen necesidades de cubrir plazas vacantes para notificár selas a la unidad encargada de reclutamiento.

36. Conocer los medios a través de los cuales le solicitan al sindicato que envíe candidatos para cubrir plazas vacantes.

37. Conocer, en el nivel medio, los pasos que sigue el proceso de selección y el orden de importancia en que son utilizados.

38. Conocer los medios que ha utilizado el personal operativo para conseguir su empleo en la Secretaría.

39. Conocer, según el nivel operativo, los requisitos que tuvo que cubrir el personal para conseguir su empleo.

40. Conocer, según el nivel medio, las pruebas psicológicas que aplican a los aspirantes para cubrir una plaza.

41. Conocer, en el nivel medio, los tipos de investigaciones que les aplican a los candidatos a ocupar una plaza.

42. Conocer, según el nivel operativo, los aspectos que se cubrieron para ambientar al personal al ingresar a su nuevo empleo.

43. Conocer los aspectos que contiene el manual de bienvenida.

44. Conocer si se cuenta con un análisis de puestos.

45. Conocer las actividades en que se utiliza el análisis de puestos.

46. Conocer la periodicidad con que se revisa el análisis de puestos.

47. Conocer los niveles que participan en la elaboración del análisis de puestos.

48. Conocer los elementos que contiene el análisis de puestos.

49. Detectar si se realiza valuación de puestos.

50. Conocer los objetivos que persiguen las unidades al efectuar la valuación de puestos.

51. Detectar los períodos con que se realizan las valuaciones de puestos.

52. Conocer los niveles que intervienen en la valuación de puestos.

53. Detectar si es utilizada la calificación de méritos.

54. Conocer las características que se consideran para efectuar la calificación de méritos.

55. Conocer la finalidad con que utilizan la calificación de méritos.

56. Conocer los aspectos que se toman en consideración para efectuar las promociones escalafonarias.

57. Conocer los criterios que se toman en cuenta para efectuar los ascensos.

58. Conocer la forma en que el sindicato participa en el sistema escalafonarios del personal.

59. Conocer los medios que utiliza la unidad encargada para capacitar a los empleados.

60. Conocer las actividades que se realizan para capacitar al personal operativo en el desempeño de su trabajo.

61. Conocer los medios que son utilizados en cada unidad para adiestrar a los empleados, según el nivel medio.

62. Conocer, según el personal operativo, las actividades que se realizaron para adiestrarlo en el desempeño de sus labores.

63. Conocer los medios que utiliza cada unidad para desarrollar a los empleados, según el nivel medio.

64. Conocer los aspectos que se han cubierto para desarrollar al personal operativo en su trabajo, según los empleados de dicho nivel.

65. Conocer la participación del sindicato en la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.

66. Detectar las deficiencias que a juicio del personal operativo y del sindicato, presentan los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

67. Conocer, según el nivel medio, los motivos por los que no existe un adecuado programa de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

68. Conocer las recomendaciones que proporciona el personal operativo y el sindicato para aumentar la eficacia de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

69. Conocer si se efectúan pláticas de orientación con los trabajadores cuando se originan cambios de sistemas, se crean nuevos departamentos o se suscita otro tipo de movimientos, según el nivel medio.

70. Determinar las prestaciones y los servicios con que cuenta el personal de cada una de las Secretarías seleccionadas para el estudio; y a la vez, conocer la dependencia que los proporciona, según los tres niveles.

71. Conocer, según el nivel medio, si existe un programa por medio del cual se fomenten las actividades tendientes a mantener y formar una buena imagen de la Dirección General de Personal ante los trabajadores de la Secretaría.

72. Detectar las funciones básicas que contiene el programa de relaciones públicas.

73. Detectar si el personal operativo de la Dirección General de Personal cuenta con medios para transmitir sus quejas y sugerencias.

74. Detectar, según el nivel medio, si existe algún procedimiento para determinar el estado de salud física y mental de los aspirantes a ingresar a esta Secretaría.

75. Detectar, en el nivel medio, si existe algún procedimiento para determinar el estado de salud física y mental del personal que labora en la Secretaría.

76. Investigar en el nivel medio en qué consiste el procedimiento a través del cual se determina el estado de salud del personal de la Secretaría.

77. Averiguar en el nivel medio si la Dirección General de Personal cuenta con algún programa para la prevención de accidentes.

78. Detectar en el nivel operativo si la Dirección General de Personal se preocupa por difundir la importancia de la salud personal.

79. Investigar en el nivel operativo, los medios que la Dirección General de Personal utiliza para prevenir los

accidentes.

80. Conocer los diferentes aspectos que en general están comprendidos en los controles y registros del nivel medio.

81. Conocer el tipo de controles en que los empleados operativos de la Dirección General de Personal registran sus asistencias.

82. Conocer, en el nivel operativo, si el sindicato interviene en la solución de los conflictos laborales. También se inquirió al nivel sindical.

83. Conocer los aspectos sobre los que se llevan estadísticas de personal.

84. Conocer el objetivo que persiguen las estadísticas de personal.

#### Bloque de dirección

85. Detectar si se cuenta con un instructivo sobre manejo de personal.

86. Conocer los medios a través de los cuales la Dirección General de Personal toma sus decisiones.

87. Investigar los medios que la Dirección General de Personal utiliza para supervisar el cumplimiento de sus objetivos.

88. Conocer los medios de que se vale la Dirección General de Personal para coordinar las funciones de los puestos de menor jerarquía.

89. Conocer los medios por los que la Dirección General de Personal transmite sus órdenes e instrucciones.



90. Conocer la forma en que la Dirección General de Personal motiva a los empleados para que éstos desarrollen eficientemente su trabajo.

91. Conocer la forma en que los jefes de unidad vigilan el desempeño de las labores de su personal.

92. Conocer la forma en que los jefes de departamento coordinan las actividades de las que son responsables.

#### Bloque de control

93. Conocer las técnicas que la Dirección General de Personal utiliza para llevar a cabo la función de control.

94. Detectar la frecuencia con que la Dirección General de Personal actualiza sus controles.

95. Conocer la actitud que la Dirección General de Personal adopta cuando se presentan desviaciones en los resultados esperados.

#### Bloque de coordinación

96. Conocer los organismos del sector central con los que la Dirección General de Personal mantiene coordinación, la frecuencia con que se da ésta y los medios por los cuales se realiza.

97. Conocer las unidades, departamentos y/u oficinas de la Dirección General de Personal con los que ésta mantiene comúnmente coordinación.

### Catálogo codificador del cuestionario integral

A manera de síntesis se formuló un listado de números que identifican cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario integral. Dicho listado contiene cinco columnas. En la primera de ellas se suceden en forma progresiva los números de las preguntas del cuestionario general y éstas se relacionan con los números de las preguntas que se asignaron para cada uno de los niveles ( columnas de directivo, medio, operativo y sindical ), es decir, en este catálogo se observa la correspondencia que hay entre las preguntas de los diferentes niveles con relación al listado general.

#### Bloque de reforma administrativa

listado general	nivel directivo	nivel medio	nivel operativo	nivel sindical
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	-	3
4	-	-	3	-
5	4	4	-	4
6	5	5	-	7
7	-	-	-	5

8	-	-	-	6
9	6	6	-	8
10	7	7	-	9
11	8	8	-	10
12	9	9	-	11
13	10	10	-	-
14	11	11	-	-
15	12	12	-	-
16	13	13	-	-
17	14	14	-	-
18	-	-	-	12
19	-	-	-	13

Bloque de planeación

20	15	15	-	-
21	16	16	-	-
22	17	17	-	-
23	18	18	-	-
24	-	-	4	14
25	-	-	5	-

Bloque de organización

26	19	19	-	-
27	20	20	-	-
28	21	21	-	-
29	22	22	-	-
30	-	-	6	-
31	23	-	-	-

## Bloque de integración

32	-	-	-	15
----	---	---	---	----

## empleo

33	-	23	-	-
34	-	24	-	-
35	-	25	-	-
36	-	-	-	16
37	-	26	-	-
38	-	-	7	-
39	-	-	8	-
40	-	27	-	-
41	-	28	-	-
42	-	-	9	-
43	-	29	-	-

## sueldos y salarios

44	-	30	-	-
45	-	31	-	-
46	-	32	-	-
47	-	33	-	-
48	-	34	-	-
49	-	35	-	-
50	-	36	-	-
51	-	37	-	-
52	-	38	-	-
53	-	39	-	-

54	-	40	-	-
55	-	41	-	-
56	-	42	-	-
57	-	-	10	-
58	-	-	-	17

## formación

59	-	43	-	-
60	-	-	11	-
61	-	44	-	-
62	-	-	12	-
63	-	45	-	-
64	-	-	13	-
65	-	-	-	18
66	-	-	14	19
67	-	47	-	-
68	-	-	15	20
69	-	46	-	-

## prestaciones y servicios

70	-	48	16	21
----	---	----	----	----

## relaciones públicas

71	-	49	-	-
72	-	50	-	-
73	-	-	18	-

## servicio médico

74	-	51	-	-
75	-	52	-	-
76	-	53	-	-

## higiene y seguridad

77	-	54	-	-
78	-	-	19	-
79	-	-	20	-

## controles y registros

80	-	55	-	-
81	-	-	21	-

## relaciones laborales

82	-	-	17	22
----	---	---	----	----

## investigaciones

83	-	56	-	-
84	-	57	-	-

## Bloque de dirección

85	24	58	-	-
----	----	----	---	---

86	25	62	-	-
87	-	59	-	-
88	-	60	-	-
89	-	61	25	-
90	-	-	22	-
91	-	-	23	-
92	-	-	24	-

Bloque de control

93	26	63	-	-
94	27	64	-	-
95	28	65	-	-

Bloque de coordinación

96	29	66	-	-
97	30	67	-	-

totales

97	30	67	25	22
----	----	----	----	----

Sistema de foliado de cuestionarios

Afinando los últimos detalles preparatorios para la realización de la encuesta definitiva, se desarrolló el

sistema de foliado que se habría de utilizar para el control de los encuestadores y en general para la coordinación del trabajo de campo.

nivel directivo

	S.S.A.	S.O.P.	S.A.G.	S.H.y C.P.	S.I.C.	S.E.P.
↑	1/1	(1/4)	(1/7)	1/10	1/13	1/16
↑	1/2	(1/5)	(1/8)	1/11	1/14	1/17
↑	1/3	(1/6)	(1/9)	1/12	1/15	1/18
↑						
↑						
↑						
↑						
↑						
						Total = 18

nivel medio

Secuencia de foliación						
↑	2/1	2/11	2/21	2/31	2/41	2/51
↑	2/2	2/12	2/22	2/32	2/42	2/52
↑	2/3	2/13	2/23	2/33	2/43	2/53
↑	2/4	2/14	2/24	2/34	2/44	2/54
↑	2/5	2/15	2/25	2/35	2/45	2/55
↑	2/6	2/16	2/26	2/36	2/46	2/56
↑	2/7	2/17	2/27	2/37	2/47	(2/57)
↑	2/8	2/18	(2/28)	2/38	2/48	(2/58)
↑	2/9	2/19	(2/29)	2/39	2/49	(2/59)
↑	2/10	(2/20)	(2/30)	2/40	(2/50)	(2/60)
↑						
↑						
↑						
↑						
↑						
↑						
↑						
						Total = 60

nivel operativo

↑	3/1	3/41	3/119	3/156	3/186	3/207
---	-----	------	-------	-------	-------	-------



↓	3/2	3/41	3/119	3/156	3/186	3/207
↓	3/3	3/42	3/120	3/157	3/187	3/208
↓	3/4	3/43	3/121	3/158	3/188	3/209
↓	3/5	3/44	3/122	3/159	3/189	3/210
↓	3/6	3/45	3/123	3/160	3/190	3/211
↓	3/7	3/46	3/124	3/161	3/191	3/212
↓	3/8	3/47	3/125	3/162	3/192	3/213
↓	3/9	3/48	3/126	3/163	3/193	3/214
↓	3/10	3/49	3/127	3/164	3/194	3/215
↓	3/11	3/50	3/128	3/165	3/195	3/216
↓	3/12	3/51	3/129	3/166	3/196	3/217
↓	3/13	3/52	3/130	3/167	3/197	3/218
↓	3/14	3/53	3/131	3/168	3/198	3/219
↓	3/15	3/54	3/132	3/169	3/199	3/220
↓	3/16	3/55	3/133	3/170	3/200	3/221
↓	3/17	3/56	3/134	3/171	3/201	3/222
↓	3/18	3/57	3/135	3/172	3/202	3/223
↓	3/19	3/58	3/136	3/173	3/203	3/224
↓	3/20	3/59	3/137	3/174	3/204	3/225
↓	3/21	3/60	3/138	3/175	3/205	3/226
↓	3/22	3/61	3/139	3/176	3/206	3/227
↓	3/23	3/62	3/140	3/177	-	3/228
↓	3/24	3/63	3/141	3/178	-	3/229
↓	3/25	3/64	3/142	3/179	-	3/230
↓	3/26	3/65	3/143	3/180	-	3/231
↓	3/27	3/66	3/144	3/181	-	3/232
↓	3/28	3/67	3/145	3/182	-	3/233
↓	3/29	3/68	3/146	3/183	-	3/234
↓	3/30	3/69	3/147	3/184	-	3/235
↓	3/31	3/70	3/148	3/185	-	3/236
↓	3/32	3/71	3/149	-	-	3/237
↓	3/33	3/72	3/150	-	-	3/238

↑	3/34	3/73	3/151	-	-	3/239
↑	3/35	3/74	3/152	-	-	3/240
↑	3/36	3/75	3/153	-	-	3/241
↑	3/37	3/76	3/154	-	-	3/242
↑	3/38	3/77	3/155	-	-	3/243
↑	3/39	3/78	-	-	-	3/244
↑	3/40	3/79	-	-	-	3/245
↑	-	3/80	-	-	-	3/246
↑	-	3/81	-	-	-	3/247
↑	-	3/82	-	-	-	3/248
↑	-	3/83	-	-	-	3/249
↑	-	3/84	-	-	-	3/250
↑	-	3/85	-	-	-	3/251
↑	-	3/86	-	-	-	3/252
↑	-	3/87	-	-	-	3/253
↑	-	3/88	-	-	-	3/254
↑	-	3/89	-	-	-	3/255
↑	-	3/90	-	-	-	3/256
↑	-	3/91	-	-	-	3/257
↑	-	3/92	-	-	-	3/258
↑	-	3/93	-	-	-	3/259
↑	-	3/94	-	-	-	3/260
↑	-	3/95	-	-	-	-
↑	-	3/96	-	-	-	-
↑	-	3/97	-	-	-	-
↑	-	3/98	-	-	-	-
↑	-	3/99	-	-	-	-
↑	-	3/100	-	-	-	-
↑	-	3/101	-	-	-	-
↑	-	3/102	-	-	-	-
↑	-	3/103	-	-	-	-

]	-	3/104	-	-	-	-
+	-	3/105	-	-	-	-
+	-	3/106	-	-	-	-
+	-	3/107	-	-	-	-
+	-	3/108	-	-	-	-
+	-	3/109	-	-	-	-
+	-	3/110	-	-	-	-
+	-	3/111	-	-	-	-
+	-	3/112	-	-	-	-
+	-	3/113	-	-	-	-
+	-	3/114	-	-	-	-
+	-	3/115	-	-	-	-
+	-	3/116	-	-	-	-
+	-	3/117	-	-	-	-
+	-	3/118	-	-	-	-
						Total = 260

+	nivel sindical					
+	(4/1)	4/3	4/5	4/7	4/9	4/11
+	(4/2)	4/4	(4/6)	(4/8)	4/10	4/12
						Total = 12

Nota : Los folios que se encuentran entre paréntesis indican los cuestionarios que no fueron contestados.

#### Aplicación de la encuesta

Para efectuar la encuesta definitiva en las diversas dependencias previamente seleccionadas para el estudio, fue

necesario contar con la autorización de los funcionarios responsables de las Direcciones Generales de Personal.

Para el efecto, se elaboraron los escritos mediante los cuales se solicitó la anuencia de los funcionarios competentes, para la realización de la encuesta y el levantamiento de información en general. Se consiguió la autorización correspondiente, aunque la misma nos fue comunicada en forma verbal.

Es de justicia resaltar la buena disposición que mostraron los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de Obras Públicas, de Industria y Comercio y de Agricultura y Ganadería, así como las facilidades que nos brindaron para recopilar todos los datos que nos eran necesarios.

Lamentablemente no podemos afirmar lo mismo sobre los funcionarios de la Secretaría de Salubridad y Asistencia los cuales nos impusieron una serie de condiciones restrictivas en la captación de la información, situación que originó la obtención de un bajo nivel de confiabilidad para los datos que ahí se nos proporcionaron, dado que los cuestionarios que se respondieron en los niveles directivo, medio y operativo fueron llenados por el personal de la propia secretaría, en ausencia de cualquiera de los integrantes del grupo de encuestadores.

Por lo que se refiere al nivel sindical de la misma secretaría, cabe señalar que, obtuvimos una negativa rotunda para el llenado de los cuestionarios correspondientes, aduciendo para ello razones de carácter estatutario. Independientemente de eso, pensamos que dicha actitud lesiona gravemente el interés que ostentan los pasantes universitarios por colaborar en forma totalmente desinteresada en la solución de los problemas que presenta la administración de los recursos humanos en el sector público.

Un hecho similar se presentó con los funcionarios de las Secretarías de Educación Pública, de Agricultura y Ganadería y de Obras Públicas, los cuales evadieron la respuesta de los cuestionarios que se les iba a aplicar y, solamente permitieron la aplicación de los mismos a los empleados del nivel operativo, bajo ciertas restricciones.

#### Determinación del sistema de recopilación de datos

Una vez efectuada la encuesta definitiva y contando con los cuestionarios contestados, se procedió secuencialmente al ordenamiento y tabulación de los datos, tareas que se llevaron a efecto en forma manual dadas las limitaciones a que nos enfrentamos para hacerlo en forma mecanizada o a través de otros medios más apropiados para este

tipo de trabajos.

#### Determinación del sistema de tabulación de datos

Para efectuar la tabulación de los datos, diseñamos un arreglo tabular para cada secretaría y por cada nivel, en el cual vaciamos toda la información recopilada en los cuestionarios, relacionando a base de renglones y columnas las incidencias que para cada una de las preguntas y sus variables se obtuvieron en los diferentes cuestionarios.

Lo anterior, se realizó en función del número de cuestionarios que se debían aplicar y de acuerdo con los cálculos efectuados para la determinación de las muestras a encuestar. Una vez vaciada toda la información en dichos arreglos, procedimos a totalizar los datos en ellos contenidos.

#### Determinación de referencias porcentuales

Una vez que se totalizó la incidencia de los datos, procedimos a dividir el número de respuestas obtenidas entre el número de respuestas esperadas. Esto se hizo con el fin de obtener los porcentajes relativos para cada pregunta y para cada una de sus posibles respuestas, obteniendo de esta manera, los elementos y la ubicación necesarios para

inferir las conclusiones que más adelante se presentan.

## CAPITULO CUARTO

ANALISIS, INTERPRETACION Y  
CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA



En este capítulo de análisis e interpretación de los resultados de la encuesta, la mecánica que se siguió consistió en :

- 1ª enunciar el objetivo de cada pregunta
- 2ª determinar la situación actual en base a la respuesta obtenida para cada pregunta
- 3ª elaborar una recomendación de acuerdo con la situación encontrada.

Iterativamente bajo este procedimiento se obtuvo la interpretación de los diferentes bloques de las dependencias estudiadas.

Para cada bloque de preguntas se formuló una conclusión que refleja en síntesis el estado que guarda la dependencia respecto del bloque en cuestión.

Tomando en cuenta que los objetivos de las preguntas ya fueron enunciados en el listado subsecuente al cuestionario integral presentado en el capítulo anterior, para efecto del desarrollo de esta mecánica, previo a la presentación de la situación actual y recomendación de cada pregunta, solamente referimos el número de objetivo de acuerdo con el listado señalado anteriormente.

Así tenemos, el análisis, interpretación, recomendaciones y conclusiones de las seis secretarías estudiadas.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA

## REFORMA ADMINISTRATIVA

### Objetivo 1

#### Situación actual

El nivel directivo no contestó, el nivel medio tiene un conocimiento del 86%, el sindical tiene pleno conocimiento y el operativo la conoce solamente en un 43%.

#### Recomendación

Incrementar la difusión que a la fecha se le ha dado al programa de reforma administrativa del Gobierno Federal en el nivel operativo.

### Objetivo 2

#### Situación actual

El nivel directivo no contestó y las respuestas del operativo son poco significativas por lo cual no las presentamos. Tanto el nivel sindical como un 43% del nivel medio, señalaron que el Diario Oficial y las guías técnicas de la Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, fueron las fuentes por las que obtuvieron conocimiento de la reforma administrativa. El otro 57% del nivel medio indicó que el conocimiento lo obtuvo a través de seminarios, conferencias, por la Comisión Interna de Administración y por la Oficialía Mayor. A su vez, el

nivel sindical también obtuvo conocimiento a través de la Comisión Interna de Administración.

#### Recomendación

Promover las fuentes de información como son el Diario Oficial, las guías técnicas de la Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia.

#### Objetivo 3

No contestaron

#### Objetivo 4

##### Situación actual

Solo un 19% de los empleados operativos lo conoce.

##### Recomendación

Incrementar la difusión del programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos de la reforma administrativa.

#### Objetivo 5

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El 86% del nivel medio lo conoce. El nivel sindical lo desconoce.

##### Recomendación

La Secretaría de la Presidencia debe difundir sus pro-

pósitos en materia de reforma administrativa en el nivel sindical.

#### Objetivo 6

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El 71% del nivel medio, conoce las atribuciones de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. El 100% del nivel sindical las conoce.

#### Objetivo 7

No contestaron

#### Objetivo 8

No contestaron

#### Objetivo 9

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. Los niveles medio y sindical desconocen el mecanismo encargado de implantar y administrar las reformas en materia de recursos humanos de su dependencia.

##### Recomendación

Se sugiere que la Dirección General de Personal procu-

re difundir los propósitos de dicho mecanismo.

#### Objetivo 10

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El 86% del nivel medio lo conoce. El 100% del nivel sindical lo conoce.

#### Objetivo 11

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El 36% del nivel medio sabe como está integrada la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. El nivel sindical también lo sabe.

##### Recomendación

Es conveniente que los funcionarios de nivel medio, sepan la forma como está integrada dicha Comisión.

#### Objetivo 12

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El 43% del nivel medio conoce los objetivos de la Comisión. El nivel sindical tiene pleno conocimiento.

##### Recomendación

Es conveniente que en el nivel medio se conozcan los

objetivos de la Comisión.

Objetivo 13

Situación actual

El nivel directivo no contestó. El 100% del nivel medio afirmó que existe coordinación con la Comisión de Recursos Humanos, a través de reuniones esporádicas.

Recomendación

Es conveniente que se establezca una permanente coordinación.

Objetivo 14

Situación actual

El nivel directivo no contestó. El 50% del nivel medio afirmó que la Comisión de Recursos Humanos ha coordinado eficazmente sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos en materia de recursos humanos en esta dependencia.

Recomendación

Es necesario que la Comisión haga conocer sus programas y objetivos en coordinación con la Dirección General de Personal.

Objetivo 15

Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio manifestó que la secretaría cuenta con la Unidad de Organización y Métodos, Unidad de Programación y Unidad de Orientación e Información al Público. A su vez, un 43% afirmó que existe la Unidad de Administración de Recursos Humanos, y, otro 29% indicó que existe la Comisión Interna de Administración.

Es necesario que se le proporcione al nivel medio la información de los mecanismos de reforma implantados en esta dependencia.

#### Objetivo 16

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio indicó que la Unidad de Organización y Métodos apoya a la Dirección General de Personal con asesoría técnica en los aspectos generales de reforma administrativa, así también, proporcionando asesoría a las unidades operativas en la implantación de mejoras.

##### Recomendación

Es necesario que la Dirección General de Personal utilice todos los servicios de asesoría que presta dicha Unidad.



**Objetivo 17****Situación actual**

El nivel directivo no contestó. El 14% del nivel medio afirmó que la Comisión Interna de Administración participa en la determinación del programa global de reforma, trazando las políticas y fijando las metas que se pretenden alcanzar.

**Recomendación**

Es necesario que la Comisión Interna de Administración participe más eficazmente con la Dirección General de Personal específicamente en materia de recursos humanos conforme al programa global de reforma.

**Objetivo 18**

No contestaron

**Objetivo 19**

No contestaron

**PLANEACION****Objetivo 20**

**Situación actual**

El nivel directivo no contestó. El 86% del nivel medio indicó que preveen sus necesidades de recursos humanos en base al crecimiento de la institución. Y un 29% conforme a la experiencia.

#### Recomendación

Es conveniente darle más importancia al proyecto del presupuesto de recursos humanos el cual se complementa con los datos estadísticos emanados de estudios técnicos.

#### Objetivo 21

##### Situación actual

Los objetivos son de carácter general, abarcan periodos a corto y mediano plazo; no se encuentran plasmados en un documento formal. Los departamentos de personal periféricos y la Unidad de Organización y Métodos se encargan de definirlos. Participan en su cumplimiento la Oficialía Mayor, la Dirección General de Personal y en algunos casos el nivel operativo. Se revisan semestralmente y anualmente. La mayoría de los objetivos no cuentan con políticas establecidas.

#### Recomendación

Es necesario que los objetivos y las políticas se plasmen en el manual de organización. Para esto se requiere del establecimiento de las políticas respectivas.

## Objetivo 22

### Situación actual

La gran mayoría de los procedimientos con que cuenta la Dirección se encuentran en la etapa de operación y evaluación. Solo uno de ellos está en proceso de diseño. Dichos procedimientos están plasmados en manuales, oficios, circulares y reglamentos. Participan en su cumplimiento la Dirección General de Personal, los departamentos de personal periféricos y la Unidad de Organización y Métodos. Se revisan cuando es necesario.

### Recomendación

Integrar los procedimientos al manual de organización. Establecer un período de revisión para mantenerlos actualizados. Para su cumplimiento deben participar todos los niveles de la Dirección.

## Objetivo 23

### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio afirmó que cuentan con varios programas para incorporar al personal de lista de raya, de base y de nuevo ingreso al I.S.S.-S.T.E., así como para la expedición de sus credenciales correspondientes. Estos programas se encuentran en ejecución, esperando sus resultados a corto plazo. Fueron defi-

nidos conjuntamente por la Oficialía Mayor, la Dirección y sus departamentos periféricos y la Unidad de Organización y Métodos. Tienen proyectado introducir una terminal de computadora para proporcionar en forma oportuna la información requerida, así como para la sistematización de asistencia y descuentos . Dicho proyecto se encuentra en la etapa de planeación.

#### Objetivo 24

##### Situación actual

El nivel sindical y el 75% del personal operativo conocen los objetivos de la Dirección.

##### Recomendación

Es conveniente que la Dirección difunda sus objetivos entre el personal que los desconoce.

#### Objetivo 25

##### Situación actual

El 82% del nivel operativo conoce los objetivos de sus respectivos departamentos.

##### Recomendación

Es conveniente que los departamentos difundan sus objetivos entre el personal que los desconoce.

## ORGANIZACION

### Objetivo 26

#### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio afirmó que cuentan con el manual de organización.

### Objetivo 27

#### Situación actual

El nivel medio indicó que el manual de organización contiene los siguientes elementos :

- antecedentes históricos
- bases legales
- objetivos
- estructura orgánica
- funciones

#### Recomendación

Es importante que además de los elementos señalados, se incluyan en el manual, el directorio, las políticas y los procedimientos.

### Objetivo 28

#### Situación actual

Cuentan con un organigrama que no está adaptado a la realidad debido a la creación de nuevos departamentos. En

éste se encuentran plasmados los niveles de dirección, subdirección, departamentos, oficinas y secciones.

#### Recomendación

Se requiere adaptar a la realidad el organigrama, con el fin de queden perfectamente delimitados los niveles de autoridad y responsabilidad en las unidades de nueva creación.

#### Objetivo 29

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El criterio utilizado por el nivel medio para la asignación de funciones es, por áreas de responsabilidad y por departamentos.

#### Recomendación

Se sugiere tomar en cuenta la administración por objetivos para la asignación de funciones.

#### Objetivo 30

##### Situación actual

El 86% del nivel operativo utiliza el manual de organización.

#### Recomendación

Es conveniente que todo el personal operativo utilice el manual de organización para la realización de sus funciones.

**Objetivo 31****Situación actual**

Las unidades que realizan funciones de integración son: el departamento de recursos humanos, el departamento de prestaciones sociales y la oficina de reclutamiento y selección.

**Recomendación**

Se sugiere crear unidades específicas para el cumplimiento de las diversas funciones de integración de recursos humanos.

**INTEGRACION****Objetivo 32****Situación actual**

El sindicato participa en las siguientes actividades de integración :

- empleo
- sueldos y salarios
- formación
- servicio médico
- higiene y seguridad
- prestaciones y servicios

- relaciones laborales
- relaciones públicas

Objetivo 33

No contestaron

Objetivo 34

No contestaron

Objetivo 35

No contestaron

Objetivo 36

No contestaron

Objetivo 37

No contestaron

Objetivo 38

Situación actual

El 78% del nivel operativo ingresó por medio de una recomendación de un funcionario de la dependencia.

Recomendación

Es necesario tomar en cuenta otras fuentes de reclutamiento como son : las bolsas de trabajo, instituciones



educativas, etc., logrando así mejores resultados en el reclutamiento del personal.

#### Objetivo 39

##### Situación actual

Los requisitos que tuvo que cubrir el personal para su ingreso son :

- examen médico
- examen práctico
- examen teórico
- entrevista con el jefe inmediato
- hoja de solicitud

#### Objetivo 40

No contestaron

#### Objetivo 41

No contestaron

#### Objetivo 42

##### Situación actual

El 35% del nivel operativo fue presentado con sus jefes y compañeros. Al 29% se le asignó un empleado como instructor. Al 16% lo llevaron a recorrer las áreas de trabajo

y al 18% le explicaron verbalmente los objetivos de la dependencia.

#### Recomendación

Homogeneizar el proceso de inducción para todo el personal de nuevo ingreso.

Objetivo 43

No contestaron

Objetivo 44

No contestaron

Objetivo 45

No contestaron

Objetivo 46

No contestaron

Objetivo 47

No contestaron

Objetivo 48

No contestaron

Objetivo 49

No contestaron

Objetivo 50

No contestaron

Objetivo 51

No contestaron

Objetivo 52

No contestaron

Objetivo 53

No contestaron

Objetivo 54

No contestaron

Objetivo 55

No contestaron

Objetivo 56

No contestaron

**Objetivo 57****Situación actual**

El nivel medio no contestó. El 37% del nivel operativo afirmó que los ascensos son promovidos en base a la antigüedad y un 28% indicó que son otorgados en base a la experiencia.

**Recomendación**

Vigilar el cumplimiento del reglamento de escalafón.

**Objetivo 58****Situación actual**

El sindicato participa en el sistema escalafonario de personal a través de la Comisión Mixta de Escalafón.

**Objetivo 59**

No contestaron

**Objetivo 60****Situación actual**

El 66% del nivel operativo no ha recibido capacitación.

**Recomendación**

Es necesario que se implemente un programa de capacitación para todo el personal operativo.

## Objetivo 61

## Situación actual

Se dió adiestramiento al nivel operativo a través de prácticas repetitivas de procedimientos de trabajo y se les proporcionó un instructor.

## Objetivo 62

## Situación actual

El 40% del nivel operativo no ha recibido adiestramiento.

## Recomendación

Es importante que la unidad correspondiente establezca programas de adiestramiento para el mayor número de empleados. Tales programas deben ser elaborados considerando la naturaleza del puesto, y las aptitudes del personal.

## Objetivo 63

No contestaron

## Objetivo 64

## Situación actual

El 53% del nivel operativo no ha sido desarrollado.

## Recomendación

Es necesario que el personal operativo tenga acceso

a los programas de desarrollo como medio de superación.

#### Objetivo 65

##### Situación actual

El sindicato participa activamente implementando cursos complementarios, conferencias de orientación y otorgando becas.

##### Recomendación

Es importante que el sindicato participe en la implementación de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

#### Objetivo 66

##### Situación actual

El nivel operativo indicó que los programas de adiestramiento son muy cortos, los de capacitación no se auxilian de elementos pedagógicos y su duración es muy corta. El sindicato señaló que las deficiencias que se presentan en dichos programas, son debidas a la falta de difusión de los mismos, principalmente en provincia.

#### Objetivo 67

No contestaron

## Objetivo 68

## Situación actual

El nivel operativo recomienda para aumentar la eficacia de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, los cursos por correspondencia, la instrucción programada, la difusión de publicaciones y la organización de cursos breves. El sindicato propone la realización de cursos breves y el incremento en la asignación de becas.

## Objetivo 69

No contestaron

## Objetivo 70

## Situación actual

El nivel operativo desconoce la totalidad de las prestaciones y servicios a que tiene derecho. De las prestaciones que conocen, se tiene confusión en cuanto a la dependencia que las proporciona.

## Recomendación

Es necesario difundir las prestaciones y los servicios entre el personal operativo, señalando los organismos que los proporcionan.

## Objetivo 71

No contestaron

Objetivo 72

No contestaron

Objetivo 73

Situación actual

El nivel operativo transmite sus quejas y sugerencias verbalmente.

Recomendación

Es necesario establecer otros medios fluidos de comunicación con el personal.

Objetivo 74

No contestaron

Objetivo 75

No contestaron

Objetivo 76

No contestaron

Objetivo 77

No contestaron

Objetivo 78

Situación actual



El nivel operativo afirmó que la Dirección General de Personal se preocupa por difundir la importancia de la salud personal.

#### Objetivo 79

##### Situación actual

El 58% del nivel operativo manifestó que no se previenen los accidentes de trabajo.

##### Recomendación

Es necesario implantar un programa de prevención de accidentes en el que se incluyan las medidas preventivas necesarias.

#### Objetivo 80

No contestaron

#### Objetivo 81

##### Situación actual

El 91% del nivel operativo registra sus asistencias en tarjetas checadoras.

#### Objetivo 82

##### Situación actual

El 74% del nivel operativo manifestó que el sindicato

no interviene en la solución de los conflictos laborales.

El sindicato afirmó que sí interviene.

#### Recomendación

El sindicato debe intensificar su labor en la solución de los conflictos laborales.

#### Objetivo 83

No contestaron

#### Objetivo 84

No contestaron

#### DIRECCION

#### Objetivo 85

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio afirmó contar con un instructivo sobre manejo de personal.

#### Objetivo 86

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio indicó que las decisiones se toman con base en estudios técnicos

y experiencias personales.

#### Objetivo 87

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que se supervisa el cumplimiento de los objetivos por medio de la observación directa y a través de juntas periódicas.

##### Recomendación

Se sugiere que se lleven a cabo reportes de actividades y se utilicen gráficas que auxilien en el control del cumplimiento de las metas previamente establecidas.

#### Objetivo 88

##### Situación actual

El nivel medio indicó que coordina a su personal a través de juntas periódicas, con la participación de los empleados y por medio de comunicación escrita.

#### Objetivo 89

##### Situación actual

Los niveles medio y operativo afirmaron que se les transmiten las órdenes e instrucciones en forma verbal.

##### Recomendación

Es conveniente que las órdenes e instrucciones se re-

fueren en forma escrita para tratar de evitar los malos entendidos.

#### Objetivo 90

##### Situación actual

El 32% del nivel operativo señaló que se les motiva a través de incentivos monetarios. El 7% recibió premios. Un 5% recibió días de descanso. Un 44% indicó que no se le ha dado ninguna motivación.

##### Recomendación

Implantar un sistema de motivación al personal.

#### Objetivo 91

##### Situación actual

El 63% del nivel operativo manifestó que el jefe de su unidad supervisa la realización de su trabajo.

##### Recomendación

Incrementar la supervisión especializada complementándola con los reportes de actividades.

#### Objetivo 92

##### Situación actual

El nivel operativo afirmó que su jefe coordina las actividades de su personal revisando y corrigiendo los trabajos.

### Recomendación

Realizar reuniones de trabajo que propicien la oportunidad de tomar en consideración las opiniones de los empleados. También es conveniente auxiliarse, para la supervisión de las cargas de trabajo, utilizando gráficas de control.

### CONTROL

#### Objetivo 93

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio respondió que la técnica que utilizan para llevar sus controles, es por áreas de responsabilidad.

##### Recomendación

Conviene implantar un sistema de gráficas o diagramas de seguimiento, que permita observar el desarrollo de las actividades. Se sugiere también la realización de encuestas de actitud o de opinión, así como la aplicación de la auditoría administrativa.

#### Objetivo 94

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio afirmó que los controles son actualizados sólo cuando es necesario.

### Recomendación

Es preferible que los controles sean revisados y actualizados periódicamente .

### Objetivo 95

#### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio apuntó las siguientes medidas : se hacen correcciones y se vuelve a planear, se buscan refuerzos de otras áreas con el fin de solucionar los problemas en ocasiones a marchas forzadas.

#### Recomendación

Se hace necesario sistematizar la implementación de medidas correctivas y detectores de desviaciones a efecto de contar con un adecuado mecanismo de control.

## COORDINACION INTERSECRETARIAL

### Objetivo 96

#### Situación actual

El nivel directivo no contestó. El nivel medio indicó que existe coordinación principalmente con las secretarías Del Patrimonio Nacional, de Comunicaciones y Transportes, de La Reforma Agraria, de Hacienda y Crédito Público y de

La Presidencia. Esta coordinación se lleva a cabo en tiempo indefinido, es decir, sin que exista una periodicidad establecida, es por medio de comunicación escrita y a través de sesiones de trabajo.

#### Recomendación

Las unidades encargadas de administrar los recursos humanos en los distintos organismos del sector central, deben tener una mayor coordinación que propicie el intercambio de información y la proposición de sugerencias para la solución de los problemas afines que se puedan presentar. Dicha coordinación se puede llevar a cabo por medio de comités, así como por la celebración de ciclos de mesas redondas.

#### COORDINACION INTRASECRETARIAL

##### Objetivo 97

##### Situación actual

El nivel directivo no contestó. En las unidades del nivel medio se asegura que existe coordinación entre ellas, (las que integran la Dirección), así también con la propia Dirección, la Subdirección, la Unidad Administrativa, las oficinas de lista de raya, control de asistencias, sistematización, redacción y mecanografía, recepción y expedición,

informática y archivo, reclamación de sueldos, nuevos ingresos y movimientos foráneo y local.

#### Recomendación

Es recomendable que se mantenga un nivel de coordinación entre todas las unidades y entre éstas y la Dirección.

### CONCLUSIONES

#### Reforma Administrativa

En esta secretaría la reforma administrativa no ha trascendido lo suficiente como para que pueda cumplir de manera óptima con los fines para los que fue creada. El personal operativo desconoce gran parte de los aspectos elementales de la reforma. En los niveles más altos priva una confusión en cuanto a los mecanismos y programas de la reforma, originando así un estancamiento y una baja operatividad de los planes y objetivos que emanan de la misma. Por lo anterior, se deduce que en esta dependencia, la reforma administrativa no ha tenido la aplicación que se esperaba.



## Planeación

En la previsión de recursos humanos, existen deficiencias debido a que ésta, es efectuada conforme al crecimiento de la institución, sin que se tome en cuenta el proyecto de presupuesto de recursos humanos, ni técnicas específicas en caminadas hacia ese fin. También encontramos que en la Dirección General de Personal de este organismo, los objetivos no se encuentran definidos ni plasmados en algún documento formal, además de que carecen de las políticas respectivas.

En cuanto a sus procedimientos, no son revisados en forma periódica y la mayoría no se encuentra integrada en el manual de organización.

Se infiere que existe una inadecuada planeación que se ve reflejada en los puntos anteriores.

## Organización

Esta función se realiza con algunos puntos débiles. Encontramos que su organigrama no está actualizado y el manual de organización carece de divulgación. Por lo demás, se puede decir que la función de organización no está ope-

rando en forma óptima debido a las deficiencias señaladas y a las consecuencias a que dan lugar, como es la indefinición de los niveles jerárquicos y la confusión de los grados de autoridad y responsabilidad en los diferentes puestos.

### Integración

La función de integración presenta desaciertos y anomalías que se desglozan como sigue :

El medio más utilizado para conseguir empleo, es a través de la recomendación de un funcionario.

El proceso de selección comporta insuficiencias en cuanto a los requisitos que tienen que cubrir los aspirantes.

El proceso de inducción carece de medios suficientes para ambientar al personal operativo de nuevo ingreso.

El criterio que se toma para efectuar los ascensos es casi desconocido por el nivel operativo, dado que es el sindicato el que participa en el sistema escalafonario a través de la Comisión Mixta de Escalafón.

En cuanto a la formación del personal, éste no ha reci

bido cursos de capacitación. El adiestramiento aparentemente es adecuado y solo parte del personal ha recibido los beneficios del desarrollo. La participación del sindicato en materia de capacitación, adiestramiento y desarrollo deja mucho que desear.

Referente a las prestaciones y los servicios, el personal desconoce y en ocasiones confunde la institución que los proporciona.

Las quejas y sugerencias que el personal presenta son por la vía verbal.

En higiene y seguridad, no se prevén los accidentes de trabajo, pero se difunde la importancia de la salud personal.

Por lo que se refiere a los controles y registros, no se cuenta con un registro de evaluación del desempeño.

Y por último, el sindicato no tiene una acertada intervención en la solución de los conflictos laborales.

#### Dirección

Se cuenta con instructivos sobre manejo de personal y para la toma de decisiones los funcionarios altos y medios

se basan tanto en estudios técnicos como en sus experiencias personales.

Se encontraron fallas en cuanto a la supervisión y motivación pues no se están utilizando gráficas de control para medir el avance de los objetivos ni se tiene implantado un sistema para motivar al personal.

La coordinación es aceptable ya que se efectúa por medio de juntas periódicas tomando en cuenta la participación de los empleados.

#### Control

Para llevar a cabo esta función, la Dirección utiliza únicamente el control por áreas de responsabilidad sin que se tomen en cuenta otras técnicas como la auditoría administrativa, los diagramas de flujo y de seguimiento, etc.

Por lo anterior se infiere que esta función no está operando de manera óptima.

#### Coordinación Intersecretarial

Se tiene coordinación con varios organismos del sector

central los cuales comportan problemas afines tanto en los trámites como en otros aspectos de personal o de carácter general.

### Coordinación Intrasecretarial

Esta coordinación se da con todas las unidades, departamentos oficinas y secciones que corresponden al área de recursos humanos, así como en los niveles de Dirección, Sub dirección y la Unidad Administrativa.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

## REFORMA ADMINISTRATIVA

### Objetivo 1

#### Situación actual

El nivel medio conoce la reforma en un 83%. Los dirigentes sindicales la conocen plenamente y el operativo tiene un conocimiento del 35%.

#### Recomendación

Incrementar la difusión que a la fecha se ha dado al programa de reforma administrativa del Gobierno Federal en el nivel operativo.

### Objetivo 2

#### Situación actual

Las fuentes que más han contribuido al conocimiento de la reforma en el nivel medio son, la Oficialía Mayor, la realización de seminarios y conferencias y las guías técnicas de la Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia. En el nivel operativo, principalmente la guías y la Oficialía Mayor. El sindicato ha conocido la reforma fundamentalmente a través del intercambio de información con otras dependencias.

#### Recomendación

Enfatizar los esfuerzos para que funjan como fuentes de información, El Diario Oficial, las guías técnicas y la

Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Objetivo 3

No contestaron

Objetivo 4

Situación actual

Solo el 20% del personal operativo lo conoce.

Recomendación

Incrementar la difusión de dicho programa.

Objetivo 5

Situación actual

El nivel medio tiene un conocimiento del 83% a diferencia del sindicato que lo desconoce por completo.

Recomendación

La Dirección General de Personal deberá promover la participación del sindicato en las acciones generales de reforma.

Objetivo 6

Situación actual

La mayor parte de los funcionarios medios sabe que la Comisión de Recursos Humanos es la encargada de dicha función. En cambio el sindicato lo desconoce por completo.



**Recomendación**

Es necesario que el sindicato tenga conocimiento de las funciones de la Comisión de Recursos Humanos para que colabore en forma conjunta con la Dirección General de Personal.

**Objetivo 7**

No contestaron

**Objetivo 8**

No contestaron

**Objetivo 9****Situación actual**

La mitad de los funcionarios medios conocen dicho mecanismo, en cambio el sindicato lo desconoce por completo.

**Recomendación**

A pesar de la opinión del 50% de los funcionarios medios, se pudo saber que dicho mecanismo no ha sido implantado por lo que se recomienda que lo sea en breve plazo.

**Objetivo 10****Situación actual**

La mayor parte de los funcionarios medios lo conocen. En cambio el sindicato lo desconoce por completo.

**Objetivo 11****Situación actual**

En el nivel medio un 67% de los funcionarios, sabe, como está integrada la Comisión de Recursos Humanos. Sin embargo, el nivel sindical lo desconoce.

**Objetivo 12****Situación actual**

Un 67% de los funcionarios medios tiene conocimiento sobre los objetivos de la Comisión. También esto lo desconoce el nivel sindical.

**Objetivo 13****Situación actual**

El 33% del nivel medio señaló que existe coordinación y se realiza por medio de juntas periódicas.

**Recomendación**

Es conveniente que la Dirección intensifique sus esfuerzos de coordinación con la Comisión de Recursos Humanos.

**Objetivo 14****Situación actual**

Una buena parte de los funcionarios medios (67%) afirmó que la Comisión no ha coordinado eficazmente sus esfuer-

zos para lograr conjuntamente, los objetivos de la Dirección General de Personal.

#### Recomendación

Es conveniente que la Comisión de Recursos Humanos di funda sus programas y objetivos en el ámbito de la Dirección.

#### Objetivo 15

##### Situación actual

Según la respuesta de los funcionarios medios, en la Secretaría se hallan establecidas la Unidad de Organización y Métodos y la Unidad de Orientación e Información al Público.

#### Recomendación

Implantar los mecanismos que propone la reforma administrativa.

#### Objetivo 16

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que la Unidad de Organización y Métodos apoya a la Dirección General de Personal asesorándola técnicamente en los aspectos generales de reforma y en la fijación de sus objetivos y políticas.

## Objetivo 17

## Situación actual

En esta Secretaría no se encuentra implantada la Comisión Interna de Administración.

## Recomendación

Es prioritario el establecimiento de la Comisión Interna de Administración en esta dependencia.

## Objetivo 18

No contestaron

## Objetivo 19

No contestaron

## PLANEACION

## Objetivo 20

## Situación actual

Los principales medios por los que la Dirección General de Personal prevee sus necesidades en materia de recursos humanos son : la observación del crecimiento de la institución, el proyecto de presupuesto de recursos humanos; y en menor medida los datos estadísticos y la experiencia.

### Recomendación

Asignar la importancia debida al presupuesto de recursos humanos y auxiliarse de técnicas de estimación de requerimientos futuros de la institución.

### Objetivo 21

#### Situación actual

Los objetivos y políticas de la Dirección General de Personal se hallan claramente definidos, son de tipo general, barcan períodos a corto plazo y se encuentran plasmados en oficios, circulares y folletos. La Dirección y la Oficialía Mayor se encargan de definirlos. Además de la propia Dirección, participan en su cumplimiento, los departamentos de personal periféricos y el nivel operativo. Los objetivos son revisados trimestralmente unos y anualmente otros.

#### Recomendación

Es conveniente que todos los objetivos sean recopilados e integrados al manual de organización. También se deben establecer objetivos a mediano y largo plazo ya que son esenciales para la proyección del crecimiento de la institución.

### Objetivo 22

### Situación actual

Los procedimientos con que cuenta la Dirección General de Personal están encauzados al control de trámites en el proceso de contratación y pago de salarios, así como para el otorgamiento de prestaciones. La mayoría de los procedimientos están en operación y otros en la etapa de análisis; se hallan plasmados en manuales y algunos de ellos aparecen en oficios, circulares, reglamentos y folletos. Los niveles que participan en su cumplimiento son : la Dirección, los departamentos de personal periféricos, y la Unidad de Organización y Métodos ( u Oficina de Asesoría ). Los procedimientos son revisados trimestralmente.

### Recomendación

Integrar todos los procedimientos al manual de organización.

### Objetivo 23

#### Situación actual

Los programas con que cuenta la Dirección General de Personal son tres, uno se encuentra en la etapa de ejecución y los restantes en la de diseño y autorización respectivamente; los programas son a corto plazo; y son la Unidad de Organización y Métodos y el Comité Técnico Consultivo los órganos que se encargan de definirlos, siendo la Direc-

ción la responsable de llevarlos a cabo.

#### Recomendación

Elaborar programas que cubran todas funciones que se desempeñan en el área de recursos humanos.

#### Objetivo 24

##### Situación actual

Una buena parte del nivel operativo (65%) conoce los objetivos de la Dirección. En el nivel sindical también los conocen.

#### Recomendación

En estrecha colaboración con el sindicato, la Dirección debe intensificar la difusión y el conocimiento de sus objetivos entre el nivel operativo.

#### Objetivo 25

##### Situación actual

El 87% del personal operativo conoce los objetivos de las unidades en que labora, sin embargo, este conocimiento es confuso.

#### Recomendación

Se debe hacer claridad en el nivel operativo, en cuanto los objetivos y metas de las unidades en que labora el personal respectivo.

## ORGANIZACION

### Objetivo 26

#### Situación actual

Los funcionarios directivos y medios afirmaron que se cuenta con un manual de organización.

### Objetivo 27

#### Situación actual

El manual de organización contiene los siguientes elementos : antecedentes históricos, bases legales, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas y directorio.

### Objetivo 28

#### Situación actual

Se cuenta con un organigrama adaptado a la realidad cu yos niveles son : dirección, subdirección, asesoría, departamentos y oficinas.

### Objetivo 29

#### Situación actual

El nivel medio para la asignación de funciones utiliza los criterios de : áreas de responsabilidad, por departamentos y por afinidad de funciones.



**Objetivo 30****Situación actual**

La mayor parte (70%) del personal operativo no utiliza el manual de organización.

**Recomendación**

Evitar pérdidas de tiempo, aprovechando y haciendo aprovechar al personal operativo el manual de organización facilitando y promoviendo su permanente consulta.

**Objetivo 31**

No contestaron

**INTEGRACION****Objetivo 32****Situación actual**

El sindicato participa en las siguientes actividades de integración : sueldos y salarios, formación, servicio médico, prestaciones y servicios y relaciones laborales.

**Recomendación**

Es conveniente que el sindicato preste atención a la actividad de empleo, es decir, a las actividades de reclutamiento, selección e inducción de personal.

**Objetivo 33**

No contestaron

**Objetivo 34****Situación actual**

El medio más usual para reclutar personal es la cartera de solicitantes y en una menor medida, las solicitudes orales.

**Recomendación**

Además de esos medios, es necesario que se hagan requisiciones al sindicato, que se publiquen anuncios en los periódicos y se coloquen tableros de información en la dependencia.

**Objetivo 35****Situación actual**

Le manifiestan a la unidad encargada del reclutamiento, la necesidad de cubrir plazas vacantes, por medio de una forma denominada propuesta de nombramiento.

**Objetivo 36****Situación actual**

Las unidades requieren al sindicato para que envíe candidatos a cubrir plazas vacantes, por medio de una solicitud,

## Objetivo 37

Respuesta fusionada con la no. 39

## Objetivo 38

## Situación actual

Las fuentes de reclutamiento y el orden en que se utilizan son :

- el personal de la propia secretaría
- el personal sindicalizado . . .
- personal recomendado
- aspirantes que acuden por iniciativa propia

## Recomendación

Es conveniente considerar otras fuentes de reclutamiento como son las externas : bolsas de trabajo de instituciones especializadas o de escuelas.

## Objetivo 39

## Situación actual

El proceso de selección se lleva a cabo mediante los siguientes pasos :

- hoja de solicitud
- entrevista previa
- pruebas prácticas
- examen médico

Los requisitos que cubre el personal para ingresar son :

- entrevista con el jefe inmediato
- llenado de hoja de solicitud

#### Recomendación

Es necesario que el personal cubra todos los requisitos incluyendo las investigaciones.

#### Objetivo 40

##### Situación actual

Los aspirantes realizan pruebas de aptitud y de capacidad.

##### Recomendación

Es importante aplicar a los aspirantes otro tipo de pruebas tendientes a medir el temperamento, personalidad, inteligencia, rendimiento e intereses.

#### Objetivo 41

##### Situación actual

Las investigaciones que se aplican a los aspirantes son :

- antecedentes de trabajo
- cartas de recomendación
- referencias personales

### Recomendación

Conviene que este aspecto sea complementado con investigaciones de trabajo social y antecedentes penales.

### Objetivo 42

#### Situación actual

Con el fin de ambientar al personal de nuevo ingreso, al 91% de éste lo presentaron con sus jefes y compañeros; y a un 67% le asignaron un empleado como instructor.

### Recomendación

Presentar a todo el personal de nuevo ingreso con sus jefes y compañeros, explicándoles verbalmente los objetivos de la dependencia y acompañándolos a recorrer las áreas de trabajo.

### Objetivo 43

#### Situación actual

No cuentan con manual de bienvenida

### Recomendación

Es necesario que se elabore el manual de bienvenida en un perentorio plazo.

### Objetivo 44

#### Situación actual

Sí se cuenta con análisis de puestos.

## Objetivo 45

### Situación actual

El análisis de puestos es utilizado para :

- fijar programas de capacitación y desarrollo
- como ayuda para una selección objetiva de personal
- para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal
- como elemento de los manuales de organización
- para efectos organizacionales

### Recomendación

El análisis de puestos se puede utilizar para :

- planear mejor los recursos humanos
- estructurar sistemas de higiene y seguridad
- determinación de monto de fianzas y seguros
- como base para estudios de calificación de méritos
- como elemento de estudios de valuación de puestos
- fines de supervisión
- como instrumento en auditorías administrativas
- fines de incentiyación

## Objetivo 46

### Situación actual

El análisis de puestos se revisa anualmente.

### Recomendación

Además de la revisión anual, conviene actualizar la técnica en cuanto surjan cambios importantes en la estructura orgánica.

### Objetivo 47

#### Situación actual

En la elaboración del análisis de puestos, los niveles que participan son el operativo, el medio, el directivo y el de asesoría.

### Recomendación

Es conveniente que el sindicato participe en la elaboración del análisis de puestos,

### Objetivo 48

#### Situación actual

Elementos del análisis de puestos :

- generalidad del puesto
- descripción analítica del puesto
- experiencia
- responsabilidad

### Recomendación

Otros elementos aconsejables para incluirse en el análisis de puestos :

- descripción genérica
- habilidad y esfuerzo
- riesgos de trabajo
- perfil del puesto

#### Objetivo 49

##### Situación actual

Sí se aplica la técnica de valuación de puestos.

#### Objetivo 50

##### Situación actual

Algunos de los objetivos que persiguen las unidades al efectuar la valuación de puestos :

- lograr una correcta organización
- como ayuda para los procesos de selección, promoción y transferencia de personal
- como elemento auxiliar de los programas de capacitación

##### Recomendación

Otras aplicaciones útiles aconsejables :

- establecer las bases para las negociaciones sindicales
- estructurar la revisión periódica de los salarios
- establecer principios y políticas claras y preci-



sas que permitan un trato más objetivo y racional del personal .

Objetivo 51

Situación actual

La valuación de puestos se revisa semestralmente.

Objetivo 52

Situación actual

Los niveles que intervienen en la valuación de puestos son : el operativo, el medio y el de asesoría.

Recomendación

Es necesaria la participación de los niveles directivo y sindical.

Objetivo 53

Situación actual

Si se está utilizando la calificación de méritos.

Objetivo 54

Situación actual

La calificación de méritos toma en consideración los siguientes elementos ;

- conocimiento del puesto
- calidad y cantidad del trabajo

- iniciativa
- puntualidad y asistencia

Recomendación

Se aconseja considerar otros aspectos como son :

- eficacia
- responsabilidad
- sentido de colaboración
- desempeño

Objetivo 55

Situación actual

La calificación de méritos es utilizada como medio de motivación, para efectos de adiestramiento y desarrollo y como ayuda en las promociones escalafonarias.

Objetivo 56

No contestaron

Objetivo 57

No contestaron

Objetivo 58

No contestaron

## Objetivo 59

No contestaron

## Objetivo 60

## Situación actual

El nivel medio indicó que la capacitación se efectúa por medio de instructivos, manuales, conferencias, cursos y escuelas de capacitación administrativa. Un 44% del personal operativo señaló que no ha recibido capacitación.

## Recomendación

Se debe otorgar mayor atención a los programas de capacitación.

## Objetivo 61

No contestaron

## Objetivo 62

## Situación actual

El nivel medio indicó que el personal operativo es adiestrado por medio de instructores y a través de cursos internos y externos. En proporción semejante, unos empleados operativos indicaron haber recibido adiestramiento y otros no.

## Recomendación

Es importante que la unidad correspondiente establezca

programas de adiestramiento que consideren para su elaboración :

- la naturaleza del puesto
- la capacidad de aprendizaje
- y las aptitudes de los empleados

Objetivo 63

No contestaron

Objetivo 64

Situación actual

Para el desarrollo del personal :

- se imparten cursos de especialización
- se imparten cursos de desarrollo para nuevos jefes
- y se realiza la rotación de puestos

Un 43% del nivel operativo ha recibido cursos.

Recomendación

Es importante implementar programas de desarrollo para los niveles de la Dirección General de Personal para que sean aprovechadas las capacidades y las aptitudes del personal.

Objetivo 65

### Situación actual

El sindicato participa en la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal :

- por medio de conferencias
- con proyección de películas
- e intercambiando experiencias

### Recomendación

Es conveniente que el sindicato participe de una manera directa en la elaboración de los programas

### Objetivo 66

#### Situación actual

No existe un departamento específico que se ocupe de las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo según la opinión de los niveles operativo y sindical.

### Objetivo 67

#### Situación actual

El nivel medio indicó que no existen adecuado programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo debido a la carencia de un presupuesto suficiente de recursos humanos

#### Recomendación

Es importante que la dependencia destine una parte del

presupuesto para establecer programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo en los que se aprovechen los servicios de las instituciones oficiales existentes y aún al personal de la propia dependencia con experiencia en determinadas áreas.

#### Objetivo 68

##### Situación actual

El sindicato y el nivel operativo para aumentar la eficiencia de los programas, sugieren:

- organización de cursos breves
- otorgamiento de becas
- realización de conferencias

#### Objetivo 69

##### Situación actual

Se efectúan pláticas de orientación con los trabajadores.

#### Objetivo 70

##### Situación actual

De las prestaciones y los servicios a que tiene derecho el personal, se conoce un 67%. De las que se conocen, afirmaron que un 58% son proporcionados por el I.S.S.S.T.E. y el 42% por la propia dependencia.

### Recomendación

Es aconsejable que la Dirección General de Personal se ocupe de difundir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados del organismo.

### Objetivo 71

#### Situación actual

No se halla establecido ningún programa de relaciones públicas.

#### Recomendación

Es importante que se implante un programa que tienda a formar y mantener una buena imagen de la secretaría ante los empleados y ante el público externo.

### Objetivo 72

#### Situación actual

No se halla implantado el programa de relaciones públicas.

#### Recomendación

Al implantar el programa en cuestión, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos :

- manual de bienvenida
- boletín mural
- tableros de anuncios
- revistas y publicaciones periódicas internas

- cartas personales
- entrevistas
- actividades sociales diversas

#### Objetivo 73

##### Situación actual

Existe un sistema de quejas y sugerencias que se vale para la captación de información de los conocidos buzones, solo que es utilizado por el público externo.

##### Recomendación

Es necesario establecer medios fluidos de comunicación con el personal, que nos permitan conocer los problemas y las sugerencias emanadas del nivel operativo y del sindical.

#### Objetivo 74

##### Situación actual

Para determinar el estado de salud física y mental de los aspirantes, se les practica un examen médico,

#### Objetivo 75

##### Situación actual

Para determinar el estado de salud del personal que labora en la dependencia, se pide al personal una certificación médica.

##### Recomendación



Conviene que la dependencia se cerciore del buen estado de salud del personal que labora en ella, por lo menos cada seis meses o anualmente.

Objetivo 76

Situación actual

Se realiza una breve revisión médica

Objetivo 77

No contestaron

Objetivo 78

Situación actual

No se difunde la importancia de la salud personal.

Recomendación

Es necesario que la Dirección en coordinación con la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, establezcan programas que divulguen la importancia de la salud.

Objetivo 79

No contestaron

Objetivo 80

Situación actual

Los controles y registros comprenden los siguientes

## aspectos :

- expedientes de los empleados
- asistencia y puntualidad
- permisos y licencias
- sanciones y recompensas
- descansos y vacaciones

## Recomendación

Es conveniente que se lleve un registro de evaluación del desempeño.

## Objetivo 81

## Situación actual

Las asistencias se controlan por medio de tarjetas checadoras.

## Recomendación

Se aconseja estandarizar el sistema de control de asistencias para todo el personal.

## Objetivo 82

## Situación actual

La mayor parte del personal operativo afirma que el sindicato interviene en la solución de los conflictos laborales. Versión confirmada por el propio sindicato.

## Objetivo 83

**Situación actual**

Se llevan estadísticas de personal en cuanto a :

- nivel cultural
- nivel socio-económico
- antigüedad

**Objetivo 84**

No contestaron

**DIRECCION****Objetivo 85****Situación actual**

Una buena parte de los funcionarios medios (67%) indicaron que no se cuenta con un instructivo sobre manejo de personal.

**Recomendación**

Elaborar un instructivo sobre manejo de personal que facilite a la Dirección la toma de decisiones.

**Objetivo 86****Situación actual**

Para tomar sus decisiones, la Dirección se vale de estudios técnicos, se auxilia con el departamento de asesoría

y utiliza sus experiencias personales

#### Objetivo 87

##### Situación actual

La Dirección supervisa el cumplimiento de sus objetivos, por medio de juntas periódicas, con observación directa y por personal especializado

##### Recomendación

Es aconsejable utilizar gráficas que permitan medir el avance de los objetivos.

#### Objetivo 88

##### Situación actual

Para coordinar las funciones, la Dirección realiza juntas periódicas y maneja la comunicación por escrito.

##### Recomendación

Promover para el efecto la participación del nivel operativo.

#### Objetivo 89

##### Situación actual

El nivel medio indicó que las órdenes e instrucciones emanadas de la Dirección, son transmitidas por medio de memoranda, oficios, circulares y también verbalmente.

El 98% del personal operativo recibe verbalmente las órdenes e instrucciones.

#### Recomendación

La comunicación de órdenes e instrucciones es conveniente que se haga en forma escrita, utilizando el refuerzo verbal que aclare las dudas que surjan de la escrita.

#### Objetivo 90

##### Situación actual

El 59% del personal indicó que se les motiva con incentivos monetarios; y un 35% afirmó que no hay motivación.

#### Recomendación

Ampliar los medios de motivación.

#### Objetivo 91

##### Situación actual

El 72% del personal indicó que para vigilar el desempeño de su trabajo, los jefes inmediatos supervisan directamente las labores. Un 30% indicó que reportan sus actividades.

#### Recomendación

Es aconsejable echar mano de la administración por objetivos para cumplir con las metas especificadas en los programas además de incrementar la supervisión especializada.

**Objetivo 92****Situación actual**

Un 61% del personal operativo indicó que su jefe coordina sus actividades revisando y corrigiendo los trabajos. A otro 30% le solicitan reportes de actividades.

**Recomendación**

- realizar reuniones periódicas
- usar gráficas de control de cargas de trabajo

**CONTROL****Objetivo 93****Situación actual**

Los funcionarios medios utilizan el control por áreas de responsabilidad,

**Recomendación**

Utilizar la auditoría administrativa.

**Objetivo 94****Situación actual**

Los controles son actualizados semestralmente y cuando se hace necesario,

**Recomendación**

Actualizar los controles con regular periodicidad.

**Objetivo 95****Situación actual**

Para la desviación de los resultados, éstos se corrigen y se buscan las soluciones más adecuadas, informó el nivel medio.

**COORDINACION INTERSECRETARIAL****Objetivo 96****Situación actual**

La Dirección General de Personal mantiene coordinación con las Secretarías de Hacienda y Crédito Público eventualmente realizando juntas y sesiones de trabajo e intercambiando comunicación escrita; además con la Secretaría de la Presidencia se coordinan ocasionalmente algunas actividades.

**Recomendación**

Se aconseja mantener coordinación entre las unidades que administran los recursos humanos de los distintos organismos del sector central. Esta coordinación se puede llevar a cabo por medio de comités, mesas redondas y otras modalidades de reuniones de consulta técnica,

**COORDINACION INTRASECRETARIAL**

**Objetivo 97****Situación actual**

Existe coordinación entre todas las unidades que conforman el sistema de administración de recursos humanos de esta secretaría.

**CONCLUSIONES****Reforma Administrativa**

La reforma administrativa solo ha trascendido superficialmente dado que una mínima parte del nivel operativo la conoce, en el nivel medio se la conoce escasamente dado que ignoran algunos importantes aspectos.

La reforma ha tenido una pobre aplicación ya que de los mecanismos que se proponen, solo se halla implantada la Unidad de Orientación e Información al Público.

**Planeación**

No hay una adecuada planeación de recursos humanos en



la Dirección General de Personal ya que existe una serie de deficiencias en lo que se refiere a previsión, objetivos, políticas, procedimientos, programas y/o proyectos.

Los objetivos y políticas no han trascendido al nivel operativo debido en parte, a su ausencia en los principales manuales.

Respecto de los procedimientos, no se han evaluado con el fin de verificar su operatividad.

Y, en cuanto a los programas, solo uno se encuentra en operación.

### Organización

A pesar de que la Dirección cuenta con un manual de organización, que sus niveles jerárquicos se encuentran definidos y plasmados en un organograma, su organización no es lo suficientemente adecuada debido a que sus funciones se hallan centralizadas en un departamento administrativo que efectúa la mayoría de las actividades de integración de recursos humanos, sin que exista delegación de responsabilidad para desarrollarlas.

## Integración

La función de integración de recursos humanos de la Dirección General de Personal de esta secretaría, presenta algunas fallas en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección.e inducción de personal.

Se realizan análisis y valuaciones de puestos, y comienzan a utilizar la calificación de méritos en las áreas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, promoción y transferencia de personal; se les usa como medios de motivación para promociones escalafonarias y fines organizacionales. Son revisados anual y semestralmente interviniendo diferentes niveles.

En materia de capacitación, adiestramiento y desarrollo, el personal no ha recibido en su totalidad la formación necesaria debido a la falta de un departamento específico y a la insuficiencia de recursos presupuestarios.

El nivel operativo demanda la organización y realización de conferencias y cursos breves, así como el otorgamiento de becas.

Las prestaciones y los servicios no son aprovechados adecuadamente ya que en ocasiones se desconocen los organismos que los otorgan.

No se cuenta con un programa de relaciones públicas,

pero tienen un sistema de quejas y sugerencias que por medio de buzones capta las impresiones del público externo. Para el público interno de la secretaría, es decir su personal operativo y sus funcionarios en los distintos niveles no se halla establecido un sistema de comunicación similar.

Por cuanto a las actividades de higiene y seguridad, encontramos que no se divulgan sus principios fundamentales ni se aprovechan las ventajas de un sistema establecido que funcione en coordinación con la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad de la secretaría.

A pesar de que no se difunde la importancia de la salud, el servicio médico en sus términos generales es aceptable.

Los elementos que consideran los controles y registros son los siguientes : asistencia y puntualidad, permisos y licencias, sanciones y recompensas y descansos y vacaciones. No se halla estandarizado el control de asistencia por medio de tarjetas checadoras, ni por otros medios.

El sindicato interviene en la solución de los conflictos laborales.

Los aspectos que interesan a las estadísticas que se aplican en la Dirección son : los niveles cultural y económico y la antigüedad.

## Dirección

La función de dirección se halla operando en forma aceptable gracias a que la toma de decisiones se ha basado en estudios técnicos combinados con recomendaciones de un departamento asesor, además de las experiencias personales.

Son también correctas la supervisión y la coordinación de las tareas medias y operativas. Cabe destacar que por lo que hace a la motivación, ésta no se encuentra en su punto óptimo, ya que el propio personal operativo señaló que no la ha recibido.

## Control

Por los que se refiere a la función de control, se maneja el enfoque de áreas de responsabilidad, que le permite a la Dirección detectar y solucionar en forma oportuna las fallas y las desviaciones que se presentan.

No es por demás reiterar la importancia de la auditoría administrativa que no tiene aplicación generalizada en el ámbito de la Dirección.

### Coordinación Intrasecretarial

Existen condiciones adecuadas para que se dé una buena coordinación dentro de la dependencia, ya que se mantiene comunicación con casi todas unidades que conforman el sistema de administración de recursos humanos de esta secretaría.

### Coordinación Intersecretarial

Se mantiene una mínima coordinación con otras dependencias del sector central. Con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se mantiene coordinación por medio de juntas de trabajo e intercambiando información escrita aunque éstas son de carácter eventual y de soluciones tardías.

Con la Secretaría de la Presidencia se mantiene una relación escasa.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

## REFORMA ADMINISTRATIVA

## Objetivo 1

## Situación actual

Los niveles directivo, medio y sindical tienen un amplio conocimiento de la reforma administrativa. Sin embargo, solo un 37% del personal operativo la conoce.

## Recomendación

Incrementar la difusión de la reforma en el nivel operativo.

## Objetivo 2

## Situación actual

<u>fuentes de información</u>	<u>niveles</u>			
	D	M	O	S
Diario Oficial	100%	10%	30%	100%
seminarios y conferencias	100%	20%	20%	100%
guías técnicas	100%	70%	30%	-
Comisión de Recursos Humanos	-	10%	-	100%
Comisión Interna de Administración	-	-	-	100%
Unidad D'Organización y Métodos	-	20%	-	100%
Oficialía Mayor	-	20%	-	100%
Dirección General de Administración	-	-	-	100%

intercambio de información  
con otras dependencias - 20% - -

#### Recomendación

Proporcionar el Diario Oficial y promover seminarios y conferencias para el nivel medio.

#### Objetivo 3

No contestaron

#### Objetivo 4

##### Situación actual

Un 33% del personal operativo conoce el programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos de la reforma.

##### Recomendación

Incrementar la divulgación de ese programa entre el nivel operativo.

#### Objetivo 5

##### Situación actual

Los niveles directivo, medio y sindical conocen el organismo encargado de realizar la planeación, promoción, coordinación y vigilancia de la reforma.

#### Objetivo 6



**Situación actual**

Los niveles directivo y medio conocen el organismo encargado de promover el desarrollo y la reestructuración del sistema de administración de recursos humanos del Gobierno Federal. También el nivel medio tiene un aceptable conocimiento al respecto.

**Objetivo 7**

No contestaron

**Objetivo 8**

No contestaron

**Objetivo 9****Situación actual**

El nivel directivo no conoce el mecanismo encargado de implantar y administrar las reformas al sistema de administración de recursos humanos de su dependencia. El sindicato conoce plenamente este mecanismo, y sin embargo, solo un 40% del nivel medio lo conoce.

**Objetivo 10****Situación actual**

Los niveles que tienen conocimiento del organismo del que depende la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Fe

deral son el directivo, el sindical y en un 60% el medio.

#### Objetivo 11

##### Situación actual

Los niveles directivo y sindical conocen cómo se integra la Comisión; pero sólo un 60% de los funcionarios medios conocen al respecto.

##### Recomendación

Incrementar la difusión de las actividades de los organismos públicos a efecto de que se conozcan los programas coordinados de reforma administrativa así como sus atribuciones fundamentales.

#### Objetivo 12

##### Situación actual

Los objetivos de la Comisión de Recursos Humanos no son muy bien conocidos por los niveles directivo, medio y sindical.

##### Recomendación

Los objetivos y metas de la Comisión deben difundirse en todos los niveles de la Dirección General de Personal de esta secretaría.

#### Objetivo 13

##### Situación actual

El nivel directivo afirmó que no existe coordinación y propone la realización de seminarios y el intercambio de información escrita. También en este nivel se propone la celebración de juntas periódicas. Algunos funcionarios del nivel medio afirmaron que la Dirección General de Personal se coordina con la Comisión por medio de juntas e intercambiando información escrita. Los funcionarios medios demandan la creación de foros en los que se promueva el intercambio de información.

#### Objetivo 14

##### Situación actual

La Comisión de Recursos Humanos no ha coordinado eficazmente sus esfuerzos con la Dirección para alcanzar los objetivos de ésta, según se afirmó en los niveles directivo y medio.

##### Recomendación

Es necesario que la Comisión dé a conocer sus objetivos y programas, coordinándose para tal fin con la Dirección General de Personal a través de seminarios, mesas redondas, juntas periódicas e intercambiando información escrita

#### Objetivo 15

##### Situación actual

Los niveles directivo y medio afirmaron que en esta secretaría se encuentran implantados estos mecanismos de reforma : la Comisión Interna de Administración, la Unidad de Organización y métodos, la Unidad de Programación y la Unidad de Orientación e Información al Público.

#### Recomendación

Es necesario que la Dirección General de Personal mantenga una estrecha coordinación con esos mecanismos a fin de contribuir al logro de los objetivos de la reforma administrativa.

#### Objetivo 16

##### Situación actual

Los niveles directivo y medio afirmaron que reciben apoyo de la Unidad de Organización y Métodos por medio de su asesoría técnica en los aspectos generales de reforma.

#### Objetivo 17

##### Situación actual

Los funcionarios directivos afirmaron que la Comisión Interna de Administración participa con la Dirección planteando los proyectos de reforma además de coordinarlos y evaluar sus resultados. Los funcionarios medios afirmaron que dicha Comisión también participa en el programa global de reforma formulando diagnósticos y proyectos.

Objetivo 18

No contestaron

Objetivo 19

No contestaron

#### PLANEACION

Objetivo 20

Situación actual

El nivel directivo afirmó que no se preveen las necesidades en materia de recursos humanos. En cambio los funcionarios medios afirmaron que dichas necesidades son previstas : en base al crecimiento de la institución, conforme a la experiencia y en menor medida, conforme al proyecto de presupuesto de recursos humanos y con base en datos estadísticos. Pocos funcionarios medios afirmaron que no se prevén.

Recomendación

Es conveniente que la Dirección General de Personal prevea sus necesidades de recursos humanos tomando en cuenta la naturaleza y magnitud de los programas a realizar y auxiliándose del presupuesto de recursos humanos.

Objetivo 21

### Situación actual

Los objetivos de la Dirección General de Personal se encuentran claramente establecidos, en su mayoría son de tipo general, abarcan períodos cortos, aunque también existen a mediano y largo plazo; se encuentran plasmados en oficios, manuales, circulares, reglamentos, folletos y leyes. La Dirección se encarga de definirlos con la participación de la Dirección General de Administración y de la Oficialía Mayor. El período de revisión de los objetivos es semestral aunque puede variar de acuerdo a las necesidades. La mayoría de éstos, no cuentan con políticas establecidas.

### Recomendación

Es conveniente establecer políticas que orienten la consecución de los objetivos.

### Objetivo 22

#### Situación actual

Los procedimientos con que cuenta la Dirección se encuentran en su mayor parte en la etapa de operación y algunos de ellos en la etapa de diseño y reglamentación; están plasmados en manuales, circulares y reglamentos; los niveles que participan en su cumplimiento son el directivo, y el operativo. Estos procedimientos se revisan cuando es necesario.

#### Recomendación

Es conveniente integrar los procedimientos al manual de organización de la Dirección, apoyándolos con representaciones gráficas como diagramas de proceso o fluxogramas.

Sería deseable que la Unidad de Organización y Métodos participara con la Dirección en la implantación y seguimiento de los procedimientos.

También conviene que se establezcan períodos para su revisión de tal suerte que se puedan tener actualizados.

#### Objetivo 23

##### Situación actual

Un 33% de los programas de la Dirección se encuentran en la etapa de ejecución, un 25% en la etapa de análisis y otros más en la etapa de planeamiento y diseño; en su mayoría abarcan períodos a corto plazo y existen algunos a plazo medio. La Dirección se encarga de elaborarlos y llevarlos a cabo por medio de sus plantas operativas. Se revisan semestralmente y en su caso cuando es necesario.

#### Objetivo 24

##### Situación actual

En el nivel sindical se conocen plenamente los objetivos de la Dirección. En el nivel operativo solo un 70% los conoce.

##### Recomendación

La Dirección General de Personal debe intensificar la difusión de sus objetivos en el nivel operativo, actuando para ello en estrecha coordinación con el sindicato.

#### Objetivo 25

##### Situación actual

El 93% del personal operativo afirmó conocer los objetivos de sus respectivas unidades.

##### Recomendación

Cada unidad debe hacer claridad sobre los objetivos que persigue para que el personal operativo se encuentre en condiciones de coayduvar al logro de los mismos.

### ORGANIZACION

#### Objetivo 26

##### Situación actual

Los niveles directivo y medio afirmaron que no existe en la Dirección un manual de organización.

##### Recomendación

Es necesario que se elabore el manual de organización que considere entre otros aspectos :

antecedentes históricos

bases legales



objetivos  
políticas  
estructura orgánica  
funciones  
directorio

**Objetivo 27**

No contestaron

**Objetivo 28**

**Situación actual**

En la Dirección existe un organigrama cuyos niveles son el de dirección, subdirección, asesoría, departamentos, oficinas y secciones. La mitad de los funcionarios medios afirmó que no se halla actualizado debido a una reestructuración general y a la creación de nuevos departamentos.

**Recomendación**

Es conveniente que se actualice el organigrama en función de la reestructuración y de las nuevas unidades que se integren.

**Objetivo 29**

No contestaron

**Objetivo 30**

No contestaron

Objetivo 31

No contestaron

## INTEGRACION

Objetivo 32

Situación actual

En cuanto a las actividades de integración de recursos humanos, el sindicato participa en las de :

- empleo (reclutamiento, selección e inducción)
- sueldos y salarios
- formación (capacitación, adiestramiento y desarrollo)
- servicio médico
- higiene y seguridad
- prestaciones y servicios
- relaciones laborales
- relaciones públicas
- controles y registros
- investigaciones

Objetivo 33

### Situación actual

Para atraer candidatos, las fuentes de reclutamiento que se utilizan son :

- 1ª personas que acuden por iniciativa propia
- 2ª personal recomendado
- 3ª bolsas de trabajo de las escuelas

### Objetivo 34

#### Situación actual

El medio más usual para reclutar personal es la cartera de solicitantes.

#### Recomendación

Es conveniente que se formulen requisiciones dirigidas al sindicato ya que éste es una importante fuente de bastecimiento de personal. También se sugiere implementar el uso de tableros de información y la publicación de anuncios en los diarios de mayor circulación.

### Objetivo 35

#### Situación actual

Para cubrir las plazas vacantes, se las solicitan a la unidad encargada aunque esto se hace solo en forma verbal.

#### Recomendación

Es necesario que se implante un sistema de flujo de

formas impresas para las requisiciones de personal.

#### Objetivo 36

##### Situación actual

La Comisión Mixta de Escalafón es el medio por el cual se le solicita al sindicato que envíe sus candidatos para la cobertura de las plazas vacantes.

#### Objetivo 37

Ver objetivo 39

#### Objetivo 38

##### Situación actual

El 60% del personal operativo afirmó que ingresó a la secretaría gracias a la recomendación de un funcionario o empleado de la propia dependencia. Otro 30% indicó que lo hizo por méritos propios.

##### Recomendación

Es conveniente tomar en cuenta otras fuentes de reclutamiento externas como son :

- bolsas de trabajo especializadas
- escuelas técnicas

#### Objetivo 39

##### Situación actual

Se enuncian enseguida los pasos del proceso de selección y el orden de importancia con que se aplican :

- 1ª llenado de hoja de solicitud
- 2ª pruebas prácticas y psicológicas
- 3ª examen médico
- 4ª investigaciones

En relación con los requisitos, los que el personal operativo tuvo que cubrir fueron :

- solicitud de empleo
- examen médico
- examen teórico
- entrevista previa
- entrevista con el jefe inmediato

#### Recomendación

Es conveniente que se cubran todos los requisitos para la selección del personal operativo.

#### Objetivo 40

#### Situación actual

Las pruebas que se aplican a los aspirantes a ocupar una vacante son :

- de aptitud
- de capacidad
- de personalidad

**Recomendación**

Conviene aplicar otras pruebas psicológicas que acrediten mayor objetividad para los criterios de selección a aplicar, tales como :

- de inteligencia
- de rendimiento
- de interés

**Objetivo 41****Situación actual**

Las investigaciones que se realizan a los candidatos a ocupar una plaza vacante son :

- antecedentes de trabajo
- investigaciones de trabajo social

**Recomendación**

Conviene incrementar el número de investigaciones que se realizan a los candidatos incluyendo requerimientos de información en cuanto a :

- antecedentes penales
- referencias personales
- cartas de recomendación

**Objetivo 42****Situación actual**

Con el fin de ambientar al personal operativo de nuevo ingreso :

- lo presentaron con sus compañeros y jefes (83%)
- le asignaron a un empleado como instructor (63%)
- hizo un recorrido por las áreas de trabajo (60%)

#### Recomendación

En la presentación del personal con sus compañeros de trabajo, se deben mencionar los objetivos de la dependencia, se le acompaña a recorrer las instalaciones y/o las áreas de trabajo y conviene proporcionarle incluso un adecuado manual de bienvenida.

#### Objetivo 43

##### Situación actual

No tienen manual de bienvenida.

##### Recomendación

Es prioritaria la elaboración del manual de bienvenida ya que éste contribuye en buena medida a una correcta y rápida adaptación del personal a su medio ambiente de trabajo.

#### Objetivo 44

##### Situación actual

Sí se cuenta con análisis de puestos.

## Objetivo 45

### Situación actual

En el nivel medio se utiliza el análisis de puestos :

- como ayuda objetiva en la selección del personal

### Recomendación

Por sus distintas posibles aplicaciones y en virtud de que a través de esta técnica se conocen las funciones y lo necesario para realizarlas, aconsejamos que se utilice :

- como base para estudios de calificación de méritos
- como ayuda en la elaboración de programas de capacitación y desarrollo
- para encausar adecuadamente el reclutamiento del personal
- como elemento de estudios de valuación de puestos
- para orientar y evitar discusiones de contratación
- para determinar montos de fianzas y seguros
- como ayuda para los programas de higiene y seguridad
- para efectos de organización
- para fines de supervisión
- como instrumento de auditorías administrativas

## Objetivo 46



**Situación actual**

El análisis de puestos no tiene establecida periodicidad alguna para su revisión.

**Recomendación**

Es conveniente tenerlo permanentemente actualizado y revisarlo por lo menos cada año adecuándolo a los cambios que surjan en la estructura orgánica de la secretaría.

**Objetivo 47****Situación actual**

Solo el nivel medio participa en el análisis de puestos.

**Recomendación**

Es aconsejable que todos los niveles participen en el análisis de puestos.

**Objetivo 48****Situación actual**

Los elementos que comprende el análisis de puestos son:

- generalidades del puesto
- descripciones genérica y analítica del puesto
- experiencia
- esfuerzo
- responsabilidad
- habilidad

### Recomendación

Es conveniente incluir en el análisis de puestos :

- los riesgos de trabajo
- el perfil del puesto

### Objetivo 49

#### Situación actual

El nivel medio afirmó que no realiza valuación de puestos.

#### Recomendación

Es necesario establecer un sistema de valuación de puestos que permita la remuneración más equitativa de los empleados y trabajadores por los servicios que prestan. Se aconseja implantar un sistema de valuación que entre otros aspectos :

- proporcione datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos
- ayude a la fijación de bases para la administración de sueldos y salarios
- establezca una estructura de salarios comparables a los existentes en el mercado de mano de obra
- contribuya al control más adecuado del costo de los recursos humanos
- auxilie en el establecimiento de bases para las

negociaciones con el sindicato

- ayude a implantar la revisión periódica de los salarios
- auxilie en los procesos de selección, promoción y transferencia de personal, así como en los programas de capacitación y desarrollo
- coadyuve a la reducción de inconformidades y al mejoramiento de las relaciones organismo-trabajador
- sirva para establecer principios y políticas claras que acrediten un trato más objetivo al personal
- actúe como elemento auxiliar para la rotación de puestos

Objetivo 50

No contestaron

Objetivo 51

No contestaron

Objetivo 52

No contestaron

Objetivo 53

**Situación actual**

El nivel medio afirmó que sí utilizan la calificación de méritos.

**Objetivo 54****Situación actual**

Las características que se consideran en la calificación de méritos son :

- conocimiento del puesto
- calidad y cantidad de trabajo
- iniciativa
- puntualidad y asistencia
- relaciones interpersonales

**Recomendación**

Conviene tomar en cuenta otras características como :

- responsabilidad
- sentido de colaboración
- previsión
- entusiasmo

**Objetivo 55****Situación actual**

La calificación de méritos se utiliza :

- como medio de motivación
- para efectos de adiestramiento y desarrollo de

personal

- como ayuda para la determinación de los aumentos salariales

#### Recomendación

Esta técnica también puede utilizarse :

- como ayuda en las decisiones de ascenso y promoción
- para capitalizar las cualidades del personal que pueden ser aprovechadas y desarrolladas

#### Objetivo 56

No contestaron

#### Objetivo 57

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que para efectuar los ascensos toman en cuenta la antigüedad y los méritos. El 40% del personal operativo indicó que toman en cuenta la antigüedad, y un 37% señaló que se considera la experiencia.

##### Recomendación

Vigilar la aplicación del reglamento de escalafón para los trabajadores.

#### Objetivo 58

##### Situación actual

El sindicato participa en el sistema escalafonario a través de la Comisión Mixta de Escalafón

Objetivo 59

No contestaron

Objetivo 60

Situación actual

El nivel medio afirmó que capacitan a los empleados por medio de manuales. El 43% de los empleados operativos de la Dirección, indicó que no se le dió capacitación; y solo a un 27% le proporcionaron instructivos. También un 23% del personal de este nivel señaló haber recibido un manual.

Recomendación

Es necesario que se implemente un adecuado programa de capacitación.

Objetivo 61

No contestaron

Objetivo 62

Situación actual

Los funcionarios medios realizan el adiestramiento del personal por medio de prácticas repetitivas de procedi-

mientos de trabajo y a través de instructivos. Los empleados operativos afirmaron haber sido adiestrados realizando las siguientes actividades :

- se les proporcionó un instructor (47%)
- realizaron prácticas repetitivas de operaciones de trabajo (37%)
- se les impartieron cursos internos (7%)
- se les dieron cursos externos (3%)
- no se les dió adiestramiento (30%)

#### Recomendación

Es conveniente que se implanten programas de adiestramiento que se pongan al alcance del mayor número de empleados. Dichos programas deben tomar en cuenta :

- la naturaleza de los puestos
- la capacidad de aprendizaje
- las aptitudes del personal

#### Objetivo 63

No contestaron

#### Objetivo 64

##### Situación actual

En cuanto al desarrollo del nivel operativo :

- se han dado cursos de desarrollo de nuevos jefes a un 27%

- no se le proporcionó desarrollo a un 63%

#### Recomendación

Es conveniente aprovechar el potencial de recursos humanos elaborando e implantando programas adecuados de desarrollo del personal operativo

#### Objetivo 65

##### Situación actual

El sindicato afirma que desarrolla a sus agremiados por medio de cursos, conferencias y otras formas de comunicación masiva.

#### Objetivo 66

##### Situación actual

Los empleados operativos afirmaron que su adiestramiento tiene una duración muy corta y que la capacitación también es muy breve. El sindicato indicó que las deficiencias que presentan los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo se deben a la insuficiencia de recursos presupuestales.

#### Objetivo 67

##### Situación actual

No existe un departamento cuya principal tarea esté en caminata a desarrollar la función de formación, entre otras



razones, por la carencia de fondos presupuestales.

#### Recomendación

Es necesario que la dependencia destine una parte del presupuesto, para el desarrollo de la función de formación, o en su defecto, que elabore programas que aprovechen los servicios de las instituciones oficiales existentes o aún el personal de la propia secretaría con experiencia en determinadas áreas.

#### Objetivo 68

##### Situación actual

Los niveles operativo y sindical afirman que para aumentar la eficacia de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, es necesario :

- que se realicen conferencias
- que se dé instrucción programada
- que se haga difusión de las publicaciones

#### Objetivo 69

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que sí se realizan pláticas de orientación entre el personal operativo cuando se originan cambios en la estructura orgánica.

#### Objetivo 70

### Situación actual

De las prestaciones y los servicios a los que tiene derecho el personal, solo un 62% se conocen, se desconoce un 22% y se tiene confusión en cuanto al organismo que las proporciona en un 16%.

### Recomendación

Es conveniente que la Dirección General de Personal se ocupe de difundir en mayor medida las prestaciones y los servicios a los que tiene derecho el personal.

### Objetivo 71

#### Situación actual

No se cuenta con un programa de relaciones públicas; afirmaron los funcionarios del nivel medio.

#### Recomendación

Es necesario que se implemente un programa de relaciones públicas que logre establecer un flujo de comunicación recíproca.

### Objetivo 72

#### Situación actual

El nivel medio afirmó que se cuenta con un sistema de quejas y sugerencias así como uno de avisos y publicaciones.

#### Recomendación

El programa que se establezca debe contener entre o-

tros puntos, los siguientes :

- información general sobre la dependencia
- reglamentos, normas y fundamentos de la institución
- prestaciones y servicios que se otorgan al personal
- manual de bienvenida
- boletines, murales y tableros de anuncios
- revistas y publicaciones de la secretaría
- envío de cartas personales
- entrevistas personales
- buzón de quejas y sugerencias
- actividades sociales diversas

#### Objetivo 73

##### Situación actual

La mayor parte del personal operativo transmite sus quejas verbalmente, aunque en ocasiones comunican sus sugerencias a su jefe inmediato, por escrito.

##### Recomendación

Conviene instalar un sistema de buzones que recopilen las quejas y sugerencias del personal.

#### Objetivo 74

##### Situación actual

En el nivel medio se afirmó que sí existe un procedimiento para determinar el estado de salud física y mental de los aspirantes a ocupar una plaza vacante.

#### Objetivo 75

No contestaron

#### Objetivo 76

##### Situación actual

El estado de salud del personal de la secretaría, se determina por medio de una breve revisión médica.

##### Recomendación

Es aconsejable que la secretaría practique exámenes exhaustivos al personal que labore en ella, y que esto sea por lo menos cada seis meses, procurando detectar posibles padecimientos que en última instancia reducen el rendimiento y la productividad en general. Estas acciones se pueden emprender en forma coordinada con la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

#### Objetivo 77

##### Situación actual

En el nivel medio se afirmó que sí se cuenta con un programa para la prevención de los accidentes de trabajo en esta secretaría,

**Objetivo 78****Situación actual**

El 67% del personal operativo afirmó que no se difunde la importancia de la salud personal.

**Recomendación**

Es necesario que la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad establezca un programa que entre otros puntos, se ocupe de difundir ese aspecto.

**Objetivo 79****Situación actual**

El nivel operativo afirmó que no se previenen los accidentes de trabajo.

**Recomendación**

Otro aspecto en el que debe intervenir la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, es el de la prevención de accidentes, actualizando y difundiendo para el efecto, el reglamento de medidas preventivas.

**Objetivo 80****Situación actual**

Los aspectos que se consideran para los controles y registros son :

- expedientes del personal
- registros de asistencia y puntualidad

- registros de permisos, licencias, descansos y vacaciones
- registros de sanciones y recompensas
- control de tiempo extraordinario

#### Recomendación

Es necesario que se lleve un registro de evaluación del desempeño.

#### Objetivo 81

##### Situación actual

El nivel operativo registra sus asistencias en:

- libro de firmas
- listado de personal

#### Recomendación

Conviene utilizar como medio más práctico de control de asistencias, el sistema de tarjetas checadoras.

#### Objetivo 82

##### Situación actual

El 57% del personal operativo afirmó que el sindicato no interviene en la solución de los conflictos laborales; sin embargo, el nivel sindical señaló que sí interviene.

#### Recomendación

Es necesario que el sindicato apoye a todos sus afiliados para resolver los problemas de tipo laboral que a

éstos se les presenten.

Objetivo 83

Situación actual

El nivel medio afirmó que no se llevan estadísticas de personal.

Recomendación

Es importante que la Dirección apoye sus decisiones basándose en estadísticas que cubran los siguientes aspectos :

- nivel cultural y social
- nivel económico y modus vivendi
- antigüedad

Objetivo 84

No contestaron

DIRECCION

Objetivo 85

Situación actual

Los niveles directivo y medio afirmaron que no se cuenta con un instructivo sobre manejo de personal.

Recomendación

Elaborar un instructivo sobre manejo de personal que permita a la Dirección contar con elementos objetivos y bases legales que le faciliten la toma de decisiones en materia de manejo de personal.

#### Objetivo 86

##### Situación actual

Para tomar sus decisiones el nivel directivo se vale de estudios técnicos. Además de éstos, el nivel medio para decidir requiere de asesoría y experiencias personales.

#### Objetivo 87

##### Situación actual

El nivel medio indicó que la Dirección supervisa el cumplimiento de los objetivos por medio de juntas periódicas y reportes de actividades.

##### Recomendación

Conviene implementar la supervisión especializada así como la utilización de gráficas de control que permitan seguir los avances en el logro de los objetivos.

#### Objetivo 88

##### Situación actual

En el nivel medio se indicó que se coordinan las funciones por medio de juntas periódicas y haciendo participar



a los empleados.

#### Objetivo 89

##### Situación actual

Los niveles medio y operativo coinciden en afirmar que las órdenes e instrucciones se transmiten en forma verbal.

##### Recomendación

Es conveniente que la comunicación de órdenes e instrucciones se haga en forma verbal, pero se debe auxiliar con escritos que refuercen la primera y sobre todo, aclaren las dudas que pudieran surgir.

#### Objetivo 90

##### Situación actual

El 83% del personal operativo afirmó que no se le motiva.

##### Recomendación

Implementar un sistema de motivación que pugne por aumentar la eficiencia en el desempeño de las labores operativas.

#### Objetivo 91

##### Situación actual

Los empleados operativos afirmaron que sus respectivos jefes vigilan directamente el desempeño de sus labores y

les solicitan reportes de actividades.

#### Recomendación

Se aconseja aplicar la administración por objetivos así como utilizar los beneficios de la supervisión especializada.

#### Objetivo 92

##### Situación actual

El personal operativo afirmó que se revisa y en su caso se corrige la realización de los trabajos.

#### Recomendación

Se sugiere incrementar las reuniones de trabajo y utilizar también gráficas de control de cargas operativas.

### CONTROL

#### Objetivo 93

##### Situación actual

En el nivel directivo se afirmó que no se utilizan técnicas para llevar a cabo la función de control. Los funcionarios medios indicaron que lo hacen por áreas de responsabilidad.

#### Recomendación

Utilizar como técnicas de control ;

- la auditoría administrativa
- las encuestas de actitud

#### Objetivo 94

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que los controles son actualizados bimestralmente y cuando se hace necesario.

#### Objetivo 95

##### Situación actual

Los funcionarios directivos señalaron que solicitan autorización para aplicar medidas correctivas tendientes a solucionar de modo satisfactorio los problemas. En cambio, los funcionarios medios indicaron que se reúnen con los responsables de los departamentos para localizar las alternativas de solución.

### COORDINACION INTERSECRETARIAL

#### Objetivo 96

##### Situación actual

La Dirección General de Personal mantiene coordinación con las Secretarías del Patrimonio Nacional, de Trabajo y Previsión Social, de Gobernación, de la Presidencia y de Tu

rismo; a través de sesiones de trabajo mensuales, trimestrales y semestrales.

#### Recomendación

Se sugiere que exista coordinación entre las Direcciones Generales de Personal incluyendo la de esta secretaría, que promueva el intercambio de información y experiencias así como la proposición de sugerencias tendientes a solucionar problemas afines. Esta coordinación se puede llevar a cabo por medio de comités, y organizando ciclos de mesas redondas.

#### COORDINACION INTRASECRETARIAL

##### Objetivo 97

##### Situación actual

El nivel directivo mantiene coordinación con los departamentos que integran la Dirección. El nivel medio se coordina con la Subdirección de Personal, con la propia Dirección, con los departamentos de Registro y Control, con el de Selección, con el de Movimientos, con el Administrativo y con las oficinas de Sueldos y Salarios y la de Capacitación.

##### Recomendación

Se debe mantener una coordinación constante con todas

las unidades, de tal suerte que se promueva la medición de los avances y la corrección de las anomalías y desviaciones que se presenten en la marcha de las actividades de la secretaría.

## CONCLUSIONES

### Reforma Administrativa

En esta secretaría la reforma administrativa no ha trascendido profundamente en los niveles directivo y medio a diferencia del nivel sindical cuyo conocimiento de la reforma es aceptable.

El personal operativo de la Dirección, no tiene un conocimiento muy amplio sobre los aspectos generales de la reforma.

Se carece de una adecuada coordinación entre la Dirección General de Personal y la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Se hallan implantados como mecanismos de reforma en esta secretaría, la Comisión Interna de Administración, la

Unidad de Organización y Métodos y la de Programación; sin embargo, aún no ha sido creada la Unidad de Administración de Recursos Humanos.

Se aprecia que los mecanismos en marcha, han contribuido en la consecución de los propósitos de reforma con la Dirección General de Personal; no obstante, no se puede afirmar que se hayan alcanzado un rendimiento y resultados óptimos.

### Planeación

Las necesidades de recursos humanos son previstas en el nivel medio fundamentalmente conforme al crecimiento de la institución y en base a la experiencia. En cambio, los funcionarios altos de la Dirección no realizan dicha previsión.

Por lo que hace a los objetivos, éstos en su mayoría carecen de las políticas necesarias que apoyen la consecución de los mismos.

Tocante a los procedimientos, en su mayor parte operan aunque no son revisados y actualizados sistemáticamente.

Los programas y proyectos en su mayoría se encuentran en proceso de análisis, planeamiento y diseño.

En términos generales, podemos decir que la Dirección General de Personal realiza una planeación deficiente debido a las fallas que se observan en los renglones anteriores.

### Organización

En la Dirección no se cuenta con un manual de organización.

Debido a la reestructuración orgánica por la que atraviesa no se tiene actualizado el organigrama de la Dirección.

Como se observa, se presentan ostensibles fallas en la función de organización debido a la carencia de los principales elementos organizacionales que procuren ubicar con adecuación tanto las relaciones jerárquicas en los distintos niveles como las diferentes actividades que se deben desempeñar en su ámbito.

Consecuentemente, se infiere que se carece de la determinación de los límites precisos de autoridad y responsabilidad en los niveles de la Dirección, situación que conlleva naturalmente la fuga de las acciones de responsabilización y en términos globales, la baja en el rendimiento y productividad del personal de los distintos departamentos.

## Integración

La función de integración presenta desaciertos y anomalías que se desglozan en los siguientes puntos :

Para el subsistema de empleo tenemos que, a pesar de que se cuenta con un grupo aceptable de fuentes para el reclutamiento del personal, los medios que se utilizan para el efecto son insuficientes. Además el proceso de reclutar candidatos no cuenta con un flujo de comunicación administrativa eficaz. El proceso de selección no se ha perfeccionado, dada la insuficiencia en la aplicación de pruebas psicológicas a los aspirantes y en la realización de investigaciones a los candidatos. El proceso de inducción es incompleto ya que se carece de un manual de bienvenida para el personal de nuevo ingreso.

En cuanto al subsistema de sueldos y salarios, tenemos que, el análisis de puestos no es aprovechado adecuadamente por las unidades que lo aplican ni se busca actualizarlo conforme a los cambios que operan en la estructura orgánica. No se utiliza la técnica de valuación de puestos y en la calificación de méritos no se incluyen algunas características dignas de estudio. En general, no se capitalizan las cualidades del personal.

Por lo que hace al subsistema de formación, no existen



adecuados programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo para el personal. Tampoco se aprovechan los servicios de las instituciones especializadas ni la experiencia de los empleados en determinadas áreas.

Referente al subsistema de prestaciones y servicios, tenemos que, no se presta mucha atención respecto de su difusión y en ocasiones existe confusión en relación con el organismo que los proporciona.

Tocante al subsistema de relaciones públicas, no se cuenta con un programa adecuado que busque desarrollar las actividades inherentes. El personal operativo transmite sus inconformidades y quejas solo de manera verbal a pesar de estar implantado un sistema de quejas y sugerencias.

Por lo que se refiere al subsistema de servicio médico, tenemos que, no se practican exámenes médicos exhaustivos con regular periodicidad, situación que dificulta y obstaculiza la detección y prevención de padecimientos en el personal.

Respecto al subsistema de higiene y seguridad, aunque se cuenta con un programa para la prevención de accidentes, éste no incluye un renglón dedicado a la difusión de la importancia de la salud personal.

Con relación al subsistema de controles y registros, dentro del grupo de éstos, no se halla establecido un re-

gistro de evaluación del desempeño.

Y relativo al subsistema de investigaciones, no se llevan algunas estadísticas importantes del personal.

### Dirección

La Dirección General de Personal realiza su función con algunos desaciertos como son :

Se carece de un instructivo sobre manejo de personal que facilite la toma de decisiones.

Los jefes de las unidades, para la tarea de supervisión, no se auxilian de gráficas de seguimiento que les permitan observar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Dirección.

En cuanto a la comunicación, tenemos que, las órdenes e instrucciones emanadas de los niveles directivo y medio, por lo general son transmitidas verbalmente, dejando de reforzar el proceso con el uso de medios escritos. Y en relación al personal operativo, encontramos que a éste no se le da ningún tipo de motivación.

### Control

En la función de control que se lleva a cabo en la Dirección, se carece de algunas técnicas de revisión y medición de la marcha y el desempeño. No obstante esto, existe a nivel medio un control por áreas de responsabilidad.

Se carece de una metodología aplicada a la confrontación de las desviaciones en los resultados, y sin embargo, los problemas son resueltos cuando el conjunto de los funcionarios medios concurren para su discusión, análisis y tratamiento.

#### Coordinación Intra e Intersecretarial

Por lo que se refiere a las relaciones funcionales internas, se observó que existe comunicación y coordinación entre las distintas unidades que componen la Dirección General de Personal.

No obstante, la relación externa que mantiene la Dirección con las unidades homólogas en los diferentes organismos públicos que conforman el sector central, no es del todo aceptable ya que se carece de una interacción efectiva y eficaz cuando solo se intercambia información con algunas dependencias del Gobierno Federal, y esto, con irregular periodicidad.

SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

## REFORMA ADMINISTRATIVA

## Objetivo 1

## Situación actual

Los niveles directivo, medio y sindical tienen pleno conocimiento de la reforma administrativa, sin embargo, so lo un 66% del personal operativo la conoce.

## Recomendación.

Incrementar la difusión de las acciones de reforma en el nivel operativo.

## Objetivo 2

## Situación actual

Las principales fuentes que han contribuido para el conocimiento de la reforma son :

<u>fuentes de información</u>	<u>niveles</u>			
	D	M	O	S
Diario Oficial	100%	57%	20%	-
seminarios y conferencias	100%	57%	10%	100%
guías técnicas	-	78%	10%	-
Comisión de Recursos Humanos	100%	57%	24%	-
Comisión Interna de Administración	100%	-	14%	-
Unidad de Organización y Métodos	100%	-	-	100%
Oficialía Mayor	100%	85%	-	-

Dirección General de Adminis- tración	100%	71%	29%	-
--	------	-----	-----	---

#### Recomendación

Se sugiere la realización más frecuente de seminarios y conferencias así como la promoción de las guías técnicas de la Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia para que sirvan de fuentes de información sobre la reforma administrativa.

#### Objetivo 3

No contestaron

#### Objetivo 4

##### Situación actual

El 47% del personal operativo conoce el programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos.

##### Recomendación

Incrementar en ese nivel la difusión de dicho programa.

#### Objetivo 5

##### Situación actual

En los niveles directivo, medio y sindical saben cual es el organismo encargado planear, promover, coordinar y vi

gilar el cumplimiento de la reforma.

#### Objetivo 6

##### Situación actual

El 71% de los funcionarios medios saben que la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal es el organismo encargado de promover el desarrollo y la reestructuración del sistema de administración de recursos humanos. Sin embargo, los niveles directivo y sindical lo desconocen.

##### Recomendación

La Comisión debe difundir más sus realizaciones y propósitos en materia de reforma.

#### Objetivo 7

##### Situación actual

En el ámbito de la reforma, el sindicato participa en los programas de capacitación y descentralización.

##### Recomendación

Es aconsejable que el sindicato colabore en los diferentes programas de la reforma administrativa.

#### Objetivo 8

##### Situación actual

El sindicato afirma que coadyuva en forma indirecta en

las acciones de reforma.

#### Objetivo 9

##### Situación actual

En el nivel directivo se sabe cual es la función básica de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, solo un 57% del nivel medio afirmó saberlo y el nivel sindical se abstuvo de responder.

##### Recomendación

Dar mayor difusión a este mecanismo de reforma administrativa.

#### Objetivo 10

##### Situación actual

Los niveles directivo y sindical saben que la Comisión depende de la Secretaría de la Presidencia, lo que un 71% del nivel medio también conoce.

#### Objetivo 11

##### Situación actual

La forma como se integra la Comisión, es conocida por el nivel directivo y por un 42% del nivel medio. El nivel sindical se abstuvo de contestar.

#### Objetivo 12



### Situación actual

El nivel directivo tiene un conocimiento confuso acerca de los objetivos de la Comisión, un 60% de los funcionarios medios los conoce. El nivel sindical se abstuvo de contestar.

### Objetivo 13

#### Situación actual

El nivel directivo afirmó que la Dirección General de Administración se coordina con la Comisión de Recursos Humanos a través de seminarios y juntas. un 71% de los funcionarios medios corroboró esta información.

### Objetivo 14

#### Situación actual

Los funcionarios directivos afirman que la Comisión ha coordinado sus esfuerzos eficazmente con los distintos organismos del sector central, para alcanzar los objetivos del sistema de administración de recursos humanos. En cambio, un 57% del nivel medio afirma que esa coordinación no ha sido eficaz.

#### Recomendación

Incrementar la difusión de la estructura y los objetivos de la Comisión, así como promover la formación de comi

tés, la realización de mesas redondas y el intercambio de información entre las dependencias.

#### Objetivo 15

##### Situación actual

En los niveles directivo y medio se señaló que los mecanismos de reforma establecidos en la secretaría son : la Comisión Interna de Administración, la Unidad de Organización y Métodos, la Unidad de Programación, la Unidad de Orientación e información al Público y la Unidad de Administración de Recursos Humanos.

#### Objetivo 16

##### Situación actual

Según los niveles directivo y medio, la Unidad de Organización y Métodos proporciona asesoría técnica a las unidades operativas, en la formulación de sus diagnósticos y proyectos de reforma, así como en la fijación de sus objetivos y políticas.

#### Objetivo 17

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que no se ha establecido la Comisión Interna de Administración. Sin embargo, los funcionarios directivos afirman que este mecanismo se coordina

con la Dirección General de Administración para la formulación de sus diagnósticos y proyectos de reforma administrativa.

Objetivo 18

No contestaron

Objetivo 19

No contestaron

#### PLANEACION

Objetivo 20

Situación actual

El nivel directivo prevee sus necesidades de recursos humanos en base a datos estadísticos y conforme al presupuesto respectivo. El nivel medio lo hace también conforme al presupuesto de recursos humanos, en base a datos estadísticos y conforme a la experiencia.

Objetivo 21

Situación actual

Los objetivos no están claramente definidos, son de tipo general, abarcan períodos a corto y mediano plazo y se

encuentran plasmado en oficios y circulares. la Oficialía Mayor, la Dirección General de Administración y la Unidad de Organización y Métodos se encargan de definirlos; los niveles que participan en su cumplimiento son la Oficialía Mayor, la Dirección, los departamentos de personal periféricos, el nivel operativo y la Unidad de Administración de Recursos Humanos. Su revisión se lleva a cabo cada trimestre y cada año.

#### Recomendación

Definir claramente los objetivos y políticas y plasmarlos en un manual de organización.

#### Objetivo 22

##### Situación actual

Los procedimientos con que cuenta la Dirección, están enfocados a cubrir actividades de: pago de personal, nombramientos, reclamación de sueldos, control de asistencias, elaboración de documentos, solicitud de servicios y recepción y control de correspondencia; éstos, se encuentran en la etapa de operación; están plasmados en manuales y circulares; participan en su cumplimiento la propia Dirección y el Departamento de Personal. Su revisión se efectúa solo cuando es necesario.

#### Recomendación

Integrar todos los procedimientos a un manual de orga-

nización y someterlos a revisión con regular periodicidad.

#### Objetivo 23

##### Situación actual

La Dirección General de Administración cuenta solamente con el programa de mecanización de los sistemas, que es consecuencia de la reforma y se encuentra en la etapa de diseño; es un programa a mediano plazo. Quienes lo definen son : la Dirección y el Departamento de Personal y la Oficialía Mayor. La misma Dirección se encarga de llevarlo a cabo y su revisión se hace de acuerdo a las necesidades.

##### Recomendación

Conviene incrementar el número de proyectos y/o programas.

#### Objetivo 24

##### Situación actual

La mayor parte del personal operativo conoce los objetivos de la Dirección. El nivel sindical también los conoce.

##### Recomendación

Es conveniente que todo el personal operativo los conozca.

#### Objetivo 25

##### Situación actual

Un 95% de los empleados operativos afirmó conocer los objetivos de las unidades en que labora.

## ORGANIZACION

### Objetivo 26

#### Situación actual

Los funcionarios directivos dicen contar con un manual de organización. El 78% del nivel medio afirmó lo mismo.

#### Recomendación

Es conveniente que todo el nivel medio sepa de la existencia de dicho manual.

### Objetivo 27

#### Situación actual

En los niveles directivo y medio se indicó que el manual comprende los siguientes elementos :

- bases legales
- objetivos
- estructura orgánica
- funciones
- políticas

#### Recomendación

Incluir : antecedentes históricos y directorio.

**Objetivo 28****Situación actual**

En los niveles directivo y medio se indicó que se cuenta con un organigrama adaptado a la realidad cuyos niveles jerárquicos son : el de asesoría, subdirección, comités, departamentos, oficinas y secciones.

**Objetivo 29****Situación actual**

En los niveles directivo y medio se desconoce el criterio por el que se lleva a cabo la asignación de funciones.

**Recomendación**

Es conveniente que se difunda este aspecto evitando con esto las rupturas en la coordinación de la estructura orgánica en sus diferentes niveles.

**Objetivo 30****Situación actual**

El 76% de los empleados operativos no utiliza el manual de organización.

**Recomendación**

Se aconseja promover la utilización de este documento entre el personal que lleva a costas la responsabilidad de cristalizar los objetivos propuestos en los altos niveles.

**Objetivo 31**

No contestaron

**INTEGRACION****Objetivo 32****Situación actual**

Las actividades de integración de recursos humanos en las que participa el sindicato son : empleo, sueldos y salarios, formación, servicio médico, higiene y seguridad, prestaciones y servicios y relaciones públicas.

**Recomendación**

Es conveniente que también se participe en las actividades de controles y registros y de investigaciones.

**Objetivo 33****Situación actual**

Las fuentes de reclutamiento y el orden en que se valen de ellas son :

- personal de la secretaría
- personal recomendado
- sindicato
- bolsa de trabajo
- personas que acuden por iniciativa propia



El 86% del personal operativo obtuvo su ingreso a la secretaría por medio de la recomendación de un funcionario.

#### Recomendación

Se deben tomar en cuenta otras fuentes externas como :

- bolsas de trabajo especializadas
- escuelas técnicas

#### Objetivo 34

##### Situación actual

El medio más usual para reclutar personal es la cartera de solicitantes.

##### Recomendación

Implementar el uso de tableros de información, periódicos y requisiciones al sindicato.

#### Objetivo 35

##### Situación actual

Las unidades que requieren cubrir plazas vacantes lo solicitan a la unidad encargada por medio de memoranda.

##### Recomendación

Implementar un sistema de flujo de formas para las requisiciones de personal.

#### Objetivo 36

No contestaron

**Objetivo 37****Situación actual**

Los pasos del proceso de selección son :

- entrevista previa
- pruebas psicológicas
- pruebas prácticas
- examen médico
- entrevista final

**Objetivo 38**

No contestaron

**Objetivo 39****Situación actual**

El personal operativo cubrió los siguientes requisitos para su ingreso :

- hoja de solicitud
- examen práctico
- examen médico
- entrevista con el jefe inmediato

**Objetivo 40****Situación actual**

Las pruebas psicológicas que se aplican a los aspirantes son :

- de aptitud
- de temperamento
- de capacidad
- de personalidad

#### Recomendación

Se aconseja aplicar otras pruebas psicológicas como :

- de inteligencia
- de rendimiento
- de interés

#### Objetivo 41

##### Situación actual

Las investigaciones que se realizan a los candidatos son :

- cartas de recomendación
- antecedentes penales

#### Recomendación

Conviene incluir otras investigaciones como :

- antecedentes de trabajo
- referencias personales
- de trabajo social

#### Objetivo 42

##### Situación actual

El 76% del personal operativo fue presentado con sus

jefes y compañeros, a un 43% le explicaron verbalmente los objetivos de la dependencia y a un 33% lo llevaron a recorrer las áreas de trabajo.

#### Recomendación

Conviene proporcionar al personal de nuevo ingreso toda la información relativa al organismo y sus objetivos fundamentales. Esto incluye la entrega del manual de bienvenida.

#### Objetivo 43

##### Situación actual

No tienen manual de bienvenida

#### Recomendación

Elaborar en plazo perentorio dicho manual ya que se considera indispensable para una mejor inducción del personal de nuevo ingreso.

#### Objetivo 44

##### Situación actual

No cuentan con análisis de puestos.

#### Recomendación

Realizar el análisis de puestos aprovechando sus beneficios para la institución.

#### Objetivo 45

No contestaron

Objetivo 46

No contestaron

Objetivo 47

No contestaron

Objetivo 48

No contestaron

Objetivo 49

Situación actual

No cuentan con valuación de puestos.

Recomendación

Implementar el sistema de valuación de puestos, aprovechando las ventajas que representa.

Objetivo 50

No contestaron

Objetivo 51

No contestaron

Objetivo 52

No contestaron

Objetivo 53

Situación actual

No se utiliza la calificación de méritos.

Recomendación

Se aconseja utilizar también esta técnica ya que ofrece considerables ventajas que pueden aumentar el rendimiento de las diferentes unidades que realizan tareas operativas.

Objetivo 54

No contestaron

Objetivo 55

No contestaron

Objetivo 56

Situación actual

El nivel medio indicó que para las promociones escala fonarias se toma en cuenta la antigüedad.

Objetivo 57

Situación actual

El nivel operativo indicó que para las promociones es-

calafonarias se toma en cuenta la antigüedad.

Recomendación

Vigilar la aplicación del Reglamento de Escalafón para los empleados de la secretaría.

Objetivo 58

No contestaron

Objetivo 59

No contestaron

Objetivo 60

Situación actual

El nivel medio indicó que el personal operativo se capacita por medio de cursos, seminarios y a través de la Escuela de Capacitación Administrativa.

El 71% del personal operativo afirmó no haber recibido capacitación.

Recomendación

Se debe prestar adecuada atención a la capacitación de los trabajadores de la secretaría.

Objetivo 61

Situación actual

El nivel medio indicó que se adiestra al personal por

medio de cursos internos y externos.

#### Objetivo 62

##### Situación actual

A un 29% del personal operativo se le proporcionó un instructor y un 24% realizó prácticas repetitivas de operaciones específicas en sus respectivas unidades de trabajo.

##### Recomendación

Es importante que se establezcan programas de adiestramiento que tomen en consideración la naturaleza de cada puesto, la capacidad de aprendizaje de los empleados y sus aptitudes.

#### Objetivo 63

##### Situación actual

El nivel medio indicó que el personal operativo se desarrolla por medio de becas, cursos de especialización y cursos de desarrollo para nuevos jefes.

#### Objetivo 64

##### Situación actual

Los empleados operativos corroboraron esta información.

##### Recomendación

Se debe promover la superación del potencial humano en la secretaría permitiendo el acceso del personal a los pro-



gramas de desarrollo.

Objetivo 65

No contestaron

Objetivo 66

Situación actual

El nivel operativo opina que las deficiencias de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo se deben a que su duración es muy corta y no se auxilian de elementos pedagógicos. El nivel sindical no contestó.

Objetivo 67

Situación actual

No se cuenta con adecuados programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo ya que los mismos no están bien definidos, según la versión de los funcionarios medios.

Recomendación

Se debe prestar más atención a la elaboración de esos programas ya que de ellos depende en gran medida la superación operacional y social de las distintas unidades que con forman el sistema de recursos humanos de la secretaría.

Objetivo 68

Situación actual

Los empleados operativo sugieren la realización de cursos breves y el otorgamiento de becas. El nivel sindical recomienda además que se implemente la instrucción programada y la difusión de los programas.

#### Objetivo 69

##### Situación actual

Cuando se originan cambios en la estructura, se realizan pláticas de actualización con el personal.

#### Objetivo 70

##### Situación actual

De las prestaciones y los servicios a que tiene derecho el personal, se conoce un 62% de ellos, se desconoce un 18% y en un 20% se tiene confusión en cuanto al organismo que los proporciona.

##### Recomendación

Es necesario difundir con mayor intensidad estos beneficios para que sean alcanzados los objetivos para los que fueron creados.

#### Objetivo 71

##### Situación actual

No existe en la Dirección General de Administración un programa de relaciones públicas.

**Recomendación**

Se debe establecer un programa tendiente a formar y mantener una buena imagen de la Dirección ante su personal y ante el público externo.

**Objetivo 72**

No contestaron

**Objetivo 73****Situación actual**

El personal operativo transmite verbalmente sus quejas y sugerencias.

**Recomendación**

Es aconsejable el establecimiento de un sistema de buzones que capte las vivencias del personal en el medio ambiente de trabajo.

**Objetivo 74****Situación actual**

El nivel medio indicó que sí se efectúan estudios que de determinan el estado de salud de los aspirantes a ocupar una plaza vacante.

**Objetivo 75****Situación actual**

También existe un procedimiento que determina el estado de salud del personal que labora en la dependencia.

Objetivo 76

No contestaron

Objetivo 77

Situación actual

No hay un programa para prevenir los accidentes.

Recomendación

Es necesario que la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad elabore un programa para la prevención de los accidentes y primeros auxilios en el trabajo.

Objetivo 78

Situación actual

El 57% de los empleados opina que no se divulga la importancia de la salud personal.

Recomendación

Otro aspecto que debe ser cuidado en los programas de higiene y seguridad es el de la importancia de la salud personal.

Objetivo 79

No contestaron

**Objetivo 80****Situación actual**

Los aspectos contenidos en sus controles y registros son : expedientes personales de los empleados, asistencia y puntualidad, descansos , vacaciones, permisos y licencias.

**Recomendación**

Es muy conveniente incluir un registro de la evaluación del desempeño.

**Objetivo 81****Situación actual**

El 83% del personal operativo registra su asistencia por medio de tarjetas, y un 17% lo hace en lista de firmas.

**Recomendación**

Es conveniente que todo el personal firme las lista o que todo el personal cheque su tarjeta, pero que elija una de estas dos formas la unidad encargada del control de la asistencia.

**Objetivo 82****Situación actual**

La mayor parte del personal operativo(67%) así como el propio nivel sindical, afirman que el sindicato interviene en la solución de los conflictos laborales.

Objetivo 83

No contestaron

Objetivo 84

No contestaron

#### DIRECCION

Objetivo 85

Situación actual

Los funcionarios directivos y un 67% de los de nivel medio indicaron que cuentan con un instructivo sobre manejo de personal.

Objetivo 86

Situación actual

Los funcionarios directivos para tomar sus decisiones se hacen asesorar y se apoyan en estudios técnicos. Para el nivel medio cuentan también las experiencias personales y la intuición.

Objetivo 87

Situación actual

Aunque un 44% de los funcionarios medios afirma que pa

ra supervisar el cumplimiento de los objetivos, la Dirección utiliza reportes de actividades, un 33% de los mismos afirma que no se supervisa el cumplimiento de los objetivos.

#### Recomendación

Conviene celebrar juntas periódicas e implementar un sistema de control gráfico para el seguimiento de los objetivos.

#### Objetivo 88

##### Situación actual

El 58% del nivel medio afirma que la Dirección para coordinar las funciones de los puestos que ésta comprende, se vale de comunicaciones por escrito básicamente.

#### Recomendación

Se sugiere la realización de juntas periódicas.

#### Objetivo 89

##### Situación actual

El nivel medio afirma que las órdenes e instrucciones son transmitidas por la Dirección por medio de memoranda, a través de circulares y verbalmente.

El 95% de los empleados operativos recibe verbalmente las órdenes e instrucciones.

#### Recomendación

La comunicación de órdenes e instrucciones que se hace en forma verbal debe reforzarse con formas escritas que aclaren las dudas que puedan quedar.

#### Objetivo 90

##### Situación actual

El 38% del personal operativo indicó que la Dirección lo motiva por medio de concesión de viajes; no obstante, un 38% afirmó que no hay motivación.

##### Recomendación

Es conveniente establecer un sistema de motivación que permita obtener mayor productividad y rendimiento.

#### Objetivo 91

##### Situación actual

El personal operativo afirma que los jefes de unidad supervisan la realización de los trabajos: el 71% directamente, y un 33% con reportes de actividades.

##### Recomendación

Utilizar la administración por objetivos e incrementar la supervisión especializada.

#### Objetivo 92

##### Situación actual

El 76% de los empleados afirma que para coordinar las



actividades, los jefes revisan y en su caso, corrigen la realización de los trabajos. Un 52% afirma que lo hacen por medio de reportes de actividades.

## CONTROL

### Objetivo 93

#### Situación actual

En el nivel directivo se aplica el control por áreas de responsabilidad.

El 44% de los funcionarios medios afirma que no se utilizan técnicas para llevar a cabo la función de control: Sin embargo, un 33% señaló que se realizan encuestas de actitud.

#### Recomendación

Aplicar la auditoría administrativa como instrumento básico de control.

### Objetivo 94

#### Situación actual

Mientras el nivel directivo actualiza sus controles se mestralmente, el nivel medio lo hace anualmente.

### Objetivo 95

### Situación actual

El 33% de los funcionarios medios señaló que cuando se presentan desviaciones en los resultados, la Dirección investiga las causas y determina las alternativas de solución implementando las modificaciones necesarias en los procesos de operación.

## COORDINACION INTERSECRETARIAL

### Objetivo 96

#### Situación actual

La Dirección mantiene coordinación con las Secretarías de Educación Pública, de Salubridad y Asistencia y con la de la Presidencia; ésta se lleva a cabo mediante la realización de juntas mensuales y a través de comunicación escrita.

#### Recomendación

Es aconsejable que la Dirección General de Administración mantenga una permanente coordinación con los distintos organismos del sector central, respecto del sistema de administración de recursos humanos.

## COORDINACION INTRASECRETARIAL

### Objetivo 97

### Situación actual

Los niveles directivo y medio mantienen coordinación con todas las unidades relacionadas con la administración de recursos humanos.

## CONCLUSIONES

### Reforma Administrativa

La reforma administrativa ha trascendido en la Dirección General de Administración de esta Secretaría, ya que se tiene un aceptable conocimiento de la misma en los niveles directivo, medio y operativo; no así en el nivel sindical cuyo conocimiento de la reforma es mínimo.

El programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos no ha trascendido en el nivel operativo.

En esta dependencia se hallan implantados todos los mecanismos que propone la reforma administrativa, como son : la Comisión Interna de Administración, la Unidad de Organización y Métodos, la Unidad de Programación, la Unidad de Orientación e Información al Público y la Unidad de Adminis

tración de recursos humanos.

### Planeación

En la Dirección General de Administración no se efectúa la planeación en forma eficiente, pues si observamos, los objetivos no están claramente definidos, ni se encuentran plasmados en manuales que faciliten su conocimiento y utilización por parte del personal operativo; además no existen políticas que apoyen la consecución de los objetivos.

Se cuenta con procedimientos solo para determinadas actividades. Y por lo que hace a los programas y/o proyectos, la Dirección solo cuenta con uno enfocado a la mecanización de los sistemas.

### Organización

El manual de organización no comprende entre sus elementos un directorio, ni una parte destinada a los antecedentes históricos del organismo. El nivel operativo no hace uso de dicho manual.

A pesar de que existe un organigrama aparentemente adaptado a la realidad, los funcionarios desconocen el criterio seguido para la asignación de funciones.

Por las anteriores razones se puede decir que la función de organización se realiza en forma deficiente.

### Integración

Por lo que se refiere a la función de integración de recursos humanos, en esta Dirección se realiza con bastantes desaciertos y anomalías como son:

En la función de empleo, las fuentes y medios de reclutamiento son limitados, el proceso de selección no se aplica de manera uniforme y los aspectos que se cubren para ambientar al personal de nuevo ingreso son mínimos.

En cuanto a la función de sueldos y salarios no se cuenta con técnicas que ayuden a fijar bases para su administración.

La capacitación, adiestramiento y desarrollo son a todas luces insuficientes.

Solo una parte de las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados es conocida en los niveles medio y operativo.

No se halla establecido un programa de relaciones públicas.

Tampoco existen programas de prevención de accidentes ni se difunde la importancia de la salud personal.

### Dirección

La función de dirección se realiza aceptablemente ya que se cuenta con un cuerpo técnico asesor que apoya a la Dirección en la toma de sus decisiones.

La supervisión y la coordinación se realizan también aceptablemente aunque se carece de una supervisión especializada.

El lunar de esta función lo constituye la falta de un sistema de motivación que procure aumentar el rendimiento y la realización del personal.

### Control

La función de control se realiza deficientemente ya que no se utilizan técnicas específicas para llevarla a cabo.

No se aplica la técnica de auditoría administrativa co  
mo medio de control, dejando de aprovechar sus beneficios.

#### Coordinación Intersecretarial

La Dirección General de Administración mantiene una es  
casa coordinación con los distintos organismos del sector  
central respecto del sistema de administración de recursos  
humanos, debido a que se realizan juntas y se intercambia  
comunicación escrita solo con tres dependencias.

#### Coordinación Intrasecretarial

La Dirección mantiene coordinación con todas las unida  
des relacionadas con la administración de recursos humanos.

**SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS**



## REFORMA ADMINISTRATIVA

## Objetivo 1

## Situación actual

Los niveles medio y sindical tienen amplio conocimiento de la reforma administrativa, a diferencia del nivel operativo en el que solo un 53% la conoce.

## Recomendación

Se debe hacer difusión de la reforma en el nivel operativo.

## Objetivo 2

## Situación actual

Las principales fuentes que han contribuido para el conocimiento de la reforma son :

<u>fuentes de información</u>	<u>niveles</u>			
	D	M	O	S
Diario Oficial	-	80%	32%	100%
guías técnicas	-	90%	-	-
conferencias y seminarios	-	70%	34%	100%
Comisión de Recursos Humanos	-	80%	-	-
Unidad de Organización y Métodos	-	20%	-	100%
Comisión Interna de Administración	-	40%	-	-
Oficialía Mayor	-	80%	-	-
Dirección Gral. de Admón.	-	20%	-	-

intercambio de información con otras dependencias	-	80%	20%	-
--	---	-----	-----	---

#### Recomendación

Es conveniente que las acciones de reforma que emprenden la Comisión de Recursos Humanos, la Unidad de Organización y Métodos, la Comisión Interna de Administración, la Dirección General de Administración y la Oficialía Mayor, sean conocidas también por el nivel operativo. También se sugiere que el personal de dicho nivel conozca las guías técnicas que elabora la Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia.

#### Objetivo 3

No contestaron

#### Objetivo 4

##### Situación actual

El 33% del personal operativo conoce el programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos de la reforma administrativa.

##### Recomendación

Incrementar en el nivel operativo la difusión de dicho programa.

#### Objetivo 5

### Situación actual

Los funcionarios del nivel medio conocen el organismo encargado de planear, promover, coordinar y vigilar el cumplimiento de la reforma. En el nivel sindical esto se desconoce.

### Recomendación

Conviene difundir las acciones de reforma y hacer conocer los organismos responsables de su ejecución, en el nivel sindical.

### Objetivo 6

#### Situación actual

En los niveles medio y sindical se sabe que la Comisión de Recursos Humanos es la encargada de promover el desarrollo y la reestructuración del sistema de administración de recursos humanos.

### Objetivo 7

#### Situación actual

El sindicato participa en los programas de desconcentración y capacitación.

### Objetivo 8

#### Situación actual

El sindicato no precisó como colabora con las autorida

des de la secretaría en los programas de la reforma administrativa.

#### Objetivo 9

##### Situación actual

Un 50% de los funcionarios del nivel medio conocen el mecanismo encargado de implantar y administrar las reformas al sistema de administración de recursos humanos de su dependencia. El nivel sindical lo desconoce.

##### Recomendación

Es conveniente que se dé mayor difusión a las acciones de la unidad de administración de recursos humanos, para que el sindicato y los funcionarios medios colaboren con ésta.

#### Objetivo 10

##### Situación actual

Los funcionarios medios y el nivel sindical saben que la Comisión de Recursos Humanos depende de la Secretaría de la Presidencia.

#### Objetivo 11

##### Situación actual

El 70% de los funcionarios medios sabe cómo se integra la Comisión. El nivel sindical lo desconoce.

#### Objetivo 12

### Situación actual

Un 70% de los funcionarios medios conocen los objetivos de la Comisión de Recursos Humanos. El nivel sindical se abstuvo de contestar.

### Objetivo 13

#### Situación actual

Los funcionarios medios indicaron que la Dirección General de Personal se coordina con la Comisión a través de juntas periódicas.

### Objetivo 14

#### Situación actual

El 70% del nivel medio afirmó que la Comisión ha coordinado eficazmente sus esfuerzos con la Dirección para alcanzar sus objetivos.

#### Recomendación

Es conveniente que la Comisión de Recursos Humanos difunda su estructura y objetivos entre el nivel sindical. Se sugiere también la realización de mesas redondas, la formación de comités y el intercambio de información.

### Objetivo 15

#### Situación actual

Los funcionarios medios manifestaron que la secretaria

cuenta con los siguientes mecanismos:

- Comisión Interna de Administración
- Unidad de Organización y Métodos
- Unidad de Programación
- Unidad de Orientación e Información al Público
- Unidad de Administración de Recursos Humanos

Objetivo 16

Situación actual

El nivel medio afirmó desconocer la forma como la Unidad de Organización y Métodos apoya a la Dirección General de Personal.

Recomendación

Es necesario que la Dirección utilice los servicios de asesoría que proporciona la Unidad de Organización y Métodos.

Objetivo 17

Situación actual

El 50% de los funcionarios medios afirmó que la Comisión Interna de Administración participa en el planteamiento de proyectos de reforma, coordinando y evaluando sus resultados así como en el trazo de las políticas y fijación de las metas que se pretenden alcanzar.

Objetivo 18

No contestaron

Objetivo 19

No contestaron

#### PLANEACION

Objetivo 20

Situación actual

El nivel medio afirmó que preveen las necesidades de recursos humanos en base a datos estadísticos(80%), en función del crecimiento de la institución(50%), conforme a la experiencia (40%) y de acuerdo al presupuesto de recursos humanos(20%).

Recomendación

Conviene asignar más importancia al presupuesto de recursos humanos ya que este instrumento es el que considera como principio básico los requerimientos futuros de la institución.

Objetivo 21

Situación actual

Los objetivos de la Dirección se hallan bien definidos y las políticas se encuentran acordes con los mismos; son de

tipo general, abarcan períodos a corto, mediano y largo plazo, se encuentran plasmados en oficios, manuales, reglamentos y folletos. La Comisión Interna de Administración se encarga de definirlos y participa en su cumplimiento; también interviene en su definición y realización la Oficialía Mayor y la Dirección. Dichos objetivos se revisan semestralmente.

#### Objetivo 22

##### Situación actual

Los procedimientos con que cuenta la Dirección están en caminados al control interno de los recursos humanos; se encuentran en las etapas de evaluación, operación y análisis; están plasmados en oficios, manuales y circulares; los niveles que participan en su cumplimiento son: el de la Dirección, el de Oficialía Mayor y el departamental periférico.

##### Recomendación

Se sugiere integrar los procedimientos al manual de organización. También se recomienda que la Unidad de Organización y Métodos participe en la elaboración y cumplimiento de los procedimientos apoyando así a la Dirección.

#### Objetivo 23

##### Situación actual

Los programas y/o proyectos con que cuenta la Dirección se hallan claramente planteados, la mayoría se encuentra en



las etapas de control y ejecución. Existen proyectos a corto mediano y largo plazo; las unidades o niveles que se encargan de definirlos y llevarlos a cabo son la propia Dirección y los departamentos periféricos. También la Oficialía Mayor contribuye a definirlos. Estos programas se revisan cada semestre y en su caso cuando se hace necesario.

#### Objetivo 24

##### Situación actual

El 69% del personal operativo y el 100% del nivel sindical conocen los objetivos de la Dirección.

##### Recomendación

La Dirección debe intensificar la difusión de sus objetivos dentro del nivel operativo.

#### Objetivo 25

##### Situación actual

Aunque el 72% de los empleados operativos afirmó conocer los objetivos de sus respectivas unidades, se observó que se tiene un conocimiento confuso de ellos.

##### Recomendación

Se debe hacer claridad sobre los objetivos de las distintas unidades con su respectivo personal operativo, a fin de conseguir un mejor rendimiento en la consecución de los mismos.

**ORGANIZACION****Objetivo 26****Situación actual**

En el nivel medio se afirmó que cuentan con un manual de organización.

**Objetivo 27****Situación actual**

Los elementos que comprende dicho manual son:

- antecedentes históricos
- bases legales
- objetivos
- estructura orgánica
- funciones
- directorio

**Recomendación**

El manual también debe contener algunas de las más importantes políticas.

**Objetivo 28****Situación actual**

El nivel medio afirmó que se cuenta con un organigrama pero éste no está actualizado, porque a partir de enero de 1976 se llevó a cabo la descentralización de algunas funcio-

nes que tenía a su cargo la Dirección General de Personal. Los niveles que contiene son el directivo, el departamental y el de oficinas.

#### Recomendación

Es conveniente que se actualice el organigrama en función de los cambios que operen en la estructura orgánica.

#### Objetivo 29

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que la asignación de funciones se hace por áreas de responsabilidad, por departamentos y por funciones.

#### Objetivo 30

##### Situación actual

El 22% del personal operativo utiliza el manual de organización.

#### Recomendación

Difundir en mayor medida el manual y sus beneficios funcionales entre el nivel operativo.

#### Objetivo 31

No contestaron

## INTEGRACION

## Objetivo 32

## Situación actual

El sindicato participa en las siguientes actividades de integración de recursos humanos:

- empleo (reclutamiento, selección e inducción)
- sueldos y salarios
- formación (capacitación, adiestramiento y desarrollo)
- servicio médico
- higiene y seguridad
- prestaciones y servicios
- relaciones laborales
- relaciones públicas
- controles y registros
- investigaciones

## Objetivo 33

## Situación actual

Las fuentes de reclutamiento que se utilizan son:

- personal de la propia secretaría
- personal recomendado
- sindicato
- bolsa de trabajo

- personas que acuden por iniciativa propia

#### Recomendación

Es conveniente tomar en cuenta otras fuentes de reclutamiento externas como:

- bolsa de trabajo de instituciones educativas
- agencias de colocación especializadas

#### Objetivo 34

##### Situación actual

El medio más usual para reclutar al personal es la cartera de solicitantes.

##### Recomendación

Además de este medio, conviene que se formulen requisiciones al sindicato, que se implementen anuncios en los periódicos y que se usen los tableros de información.

#### Objetivo 35

##### Situación actual

Las unidades que requieren cubrir sus plazas vacantes, lo notifican a la unidad encargada por medio de oficios.

##### Recomendación

Es conveniente que se implante un sistema de formas para requisitar al personal que cubra las vacantes.

#### Objetivo 36

##### Situación actual

Los secretarios generales y seccionales y los representantes sindicales de los centros de trabajo, son el conducto por el que se reciben las solicitudes para cubrir las plazas vacantes.

#### Objetivo 37

##### Situación actual

Los pasos del proceso de selección y el orden en que son empleados se detallan enseguida:

- entrevista previa
- pruebas psicológicas
- pruebas prácticas
- entrevista complementaria
- entrevista final
- examen médico

#### Objetivo 38

##### Situación actual

El 67% de los empleados operativos afirmó que obtuvo su ingreso a la secretaría por medio de la recomendación de un funcionario.

#### Objetivo 39

##### Situación actual

Los requisitos que tuvo que cubrir el personal para in-

gresar a la secretaría son:

- hoja de solicitud
- examen psicológico
- examen médico

#### Recomendación

Es necesario que el personal cubra todos los requisitos incluyendo las investigaciones.

#### Objetivo 40

##### Situación actual

Las pruebas psicológicas que realizan los aspirantes, según la versión del nivel medio son:

- de aptitud
- de capacidad
- de temperamento
- de personalidad

#### Recomendación

Es aconsejable que se apliquen otras pruebas psicológicas como son:

- de inteligencia
- de rendimiento
- de interés

#### Objetivo 41

##### Situación actual

Las investigaciones que se realizan a los candidatos para cubrir una vacante, son:

- antecedentes de trabajo
- antecedentes penales

#### Recomendación

Es conveniente agregar otro tipo de investigaciones como son:

- referencias personales
- cartas de recomendación
- de trabajo social

#### Objetivo 42

##### Situación actual

Para ambientar al personal operativo de nuevo ingreso, se presentó a un 68% de los empleados, con sus jefes y compañeros y a un 42% se le asignó un instructor.

##### Recomendación

Es conveniente presentar a todo el personal de nuevo ingreso con sus jefes y compañeros, explicándoles verbalmente los objetivos del organismo, invitándoles a recorrer las áreas de trabajo e instalaciones.

#### Objetivo 43

##### Situación actual

Los aspectos que contiene manual de bienvenida son, se-



gún la versión de los funcionarios medios:

- orientación general
- capítulo de bienvenida

Recomendación

Es aconsejable que el manual de bienvenida incorpore como elementos:

- la organización general y por departamentos
- los nombres de los directivos y sus puestos
- los objetivos y políticas generales
- las prestaciones y servicios

Objetivo 44

Situación actual

Los funcionarios de nivel medio manifestaron que sí cuentan con análisis de puestos.

Objetivo 45

Situación actual

Los usos y aplicaciones del análisis de puestos se enuncian enseguida:

- para estudios de calificación de méritos
- para la fijación de programas de capacitación y desarrollo
- como ayuda para una selección objetiva de personal
- para encausar adecuadamente el reclutamiento de

personal.

- como elemento de estudios de valuación de puestos
- para orientar y evitar discusiones de contratación
- para efectos organizacionales y de supervisión
- y como instrumento en auditorías administrativas

#### Recomendación

Otras aplicaciones del análisis de puestos son:

- para la planeación de los recursos humanos
- para estructurar sistemas de higiene y seguridad
- para estructurar sistemas de incentivos
- para determinar el monto de fianzas y seguros
- como parte integrante del manual de organización

#### Objetivo 46

##### Situación actual

El análisis de puestos es revisado sólo cuando algún representante de la comisión permanente de análisis y valuación de puestos lo solicita.

##### Recomendación

Conviene actualizar el análisis de puestos y revisarlo por lo menos anualmente.

#### Objetivo 47

##### Situación actual

Los niveles que participan en la elaboración del análi-

sis de puestos son el directivo y el medio, auxiliándose también de asesoría.

#### Recomendación

Es conveniente que también participen los niveles operativo y sindical.

#### Objetivo 48

##### Situación actual

Los elementos que considera el análisis de puestos son :

- generalidad del puesto
- descripción genérica
- descripción analítica
- experiencia
- habilidad y condiciones de trabajo
- esfuerzo
- responsabilidad
- personalidad
- instrucción

#### Recomendación

Otros elementos que conviene incluir :

- riesgos de trabajo
- perfil del puesto

#### Objetivo 49

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que sí se cuenta con un sistema de valuación de puestos.

#### Objetivo 50

##### Situación actual

La aplicación de la valuación de puestos persigue los siguientes objetivos :

- asegurar a cada puesto la retribución más equitativa
- fijar las bases para la administración de sueldos y salarios
- establecer una estructura de salarios comparables a los que existen en el mercado

##### Recomendación

Se aconseja que se aplique también para :

- establecer bases para las negociaciones con el sindicato
- estructurar la revisión periódica de los salarios
- establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal

#### Objetivo 51

##### Situación actual

La valuación de puestos es revisada cada vez que lo solicita la Comisión permanente de análisis y valuación de

puestos.

#### Recomendación

Es aconsejable que la revisión se haga, por lo menos cada año.

#### Objetivo 52

##### Situación actual

Los niveles que participan en la valuación de puestos son el directivo y el medio, auxiliándose de asesoría.

#### Objetivo 53

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que sí utilizan la calificación de méritos.

#### Objetivo 54

##### Situación actual

Las características que se consideran para efectuar la calificación de méritos son :

- conocimiento del puesto
- calidad y cantidad de trabajo
- iniciativa
- puntualidad y asistencia
- grado de eficiencia

#### Recomendación

Es aconsejable que se consideren otras características

como :

- responsabilidad
- previsión
- entusiasmo
- sentido de colaboración

Objetivo 55

Situación actual

Las finalidades de la aplicación de la calificación de méritos son :

- para otorgar ascensos
- como ayuda para determinar aumentos de salarios

Recomendación

También se aconseja :

- aprovechar y desarrollar las cualidades del personal
- determinar las necesidades de capacitación

Objetivo 56

Situación actual

En el nivel medio se indicó que para efectuar los ascensos del personal operativo, se toman en cuenta la antigüedad y los méritos.

Objetivo 57

**Situación actual**

El 68% del personal operativo afirmó que se toma en consideración la antigüedad, y un 29% señaló la experiencia.

**Recomendación**

Vigilar la aplicación del reglamento de escalafón para los trabajadores.

**Objetivo 58****Situación actual**

El sindicato participa en el sistema escalafonario del personal a través de los representantes sindicales de la Comisión Mixta de Escalafón.

**Objetivo 59**

No contestaron

**Objetivo 60****Situación actual**

El 46% del nivel operativo afirmó no haber recibido capacitación, a un 21% se le proporcionó instructivos, a un 19% se le impartió cursos y a un 14% se le proporcionó manuales.

**Recomendación**

Es necesario que se implemente un adecuado programa de capacitación para el personal operativo.

**Objetivo 61**

No contestaron

**Objetivo 62****Situación actual**

El 48% del personal operativo afirmó no haber recibido adiestramiento, a un 26% se le proporcionó instructivos y un 20% indicó que se realizaron prácticas repetitivas de procedimientos de trabajo.

**Recomendación**

Es importante que la unidad correspondiente elabore programas de adiestramiento para el personal, tomando en consideración :

- la naturaleza del puesto
- la capacidad de aprendizaje
- las aptitudes de los empleados

**Objetivo 63**

No contestaron

**Objetivo 64****Situación actual**

El 57% del personal operativo afirmó que no se le proporcionó desarrollo, un 25% señaló que ha participado en rotaciones de puestos y a un 12% se le impartieron cursos de



capacitación.

Recomendación

Es necesario que el personal operativo tenga acceso a un programa de desarrollo de personal que promueva la superación del potencial humano que labora en la institución.

Objetivo 65

Situación actual

El nivel sindical dice colaborar con las autoridades en las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Recomendación

Es necesario que el sindicato elabore e imparta junto con la Dirección, adecuados programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Objetivo 66

Situación actual

Las principales deficiencias que a juicio de los empleados operativos presentan los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo son :

- su duración es muy corta
- son impartidos por personas incapaces

El nivel sindical señaló :

- tienen una escasa difusión

- no se conocen ampliamente los objetivos de los programas
- se realizan con poca frecuencia
- se dan muy pocos programas

#### Objetivo 67

No contestaron

#### Objetivo 68

Situación actual

Las sugerencias del nivel operativo para aumentar la eficiencia en los programas son :

- impartir cursos breves
- asignar personas capaces para impartirlos

El nivel sindical sugiere :

- impartir cursos breves
- hacer difusión de publicaciones
- impartir instrucción programada

#### Objetivo 69

No contestaron

#### Objetivo 70

Situación actual

El nivel medio se abstuvo de contestar esta pregunta.

El nivel sindical y el 78% del nivel operativo conoce las prestaciones y los servicios a que tiene derecho. Un 15% de los empleados, los desconoce y un 7% tiene confusión en cuanto al organismo que los proporciona.

#### Recomendación

Es conveniente que la Dirección General de Personal se ocupe de difundir en mayor medida las prestaciones y los servicios para que puedan ser aprovechados por la totalidad del personal.

#### Objetivo 71

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que cuentan con un programa de relaciones públicas.

#### Objetivo 72

##### Situación actual

Los elementos básicos con que cuenta dicho programa son:

- sistema de quejas y sugerencias
- sistema de avisos y publicaciones

#### Recomendación

El programa de relaciones públicas debe contener:

- boletín mural o tablero de anuncios
- revistas y publicaciones internas

- cartas personales
- entrevistas personales
- actividades sociales diversas

#### Objetivo 73

##### Situación actual

El personal operativo transmite sus quejas y sugerencias por medio de buzones y verbalmente.

#### Objetivo 74

##### Situación actual

El nivel medio afirmó que se cuenta con un procedimiento que determina el estado de salud física y mental de los aspirantes a ingresar a la secretaría.

#### Objetivo 75

##### Situación actual

También se determina el estado de salud del personal que labora en el organismo.

#### Objetivo 76

##### Situación actual

El nivel medio indicó que para determinar el estado de salud del personal, se le solicita una certificación médica y se practican exámenes médicos exhaustivos.

**Objetivo 77****Situación actual**

El nivel medio indicó que la Dirección no cuenta con un programa tendiente a prevenir los accidentes.

**Recomendación**

Es necesario que la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad se avoque a la implantación de un programa de esa naturaleza.

**Objetivo 78****Situación actual**

El 54% del personal operativo afirmó que no se difunde la importancia de la salud personal.

**Recomendación**

Es necesario que la Comisión Mixta incluya entre sus actividades la difusión de la importancia de la salud.

**Objetivo 79****Situación actual**

El 49% del personal operativo afirmó que no existe en la Dirección ningún medio para prevenir los accidentes.

**Recomendación**

Es necesario implantar un programa de prevención de accidentes que incluya la difusión del reglamento de medidas preventivas de accidentes de trabajo.

### Objetivo 80

#### Situación actual

El nivel medio indicó que los controles y registros comprenden los siguientes aspectos:

- expedientes de los empleados
- registro de asistencia y puntualidad
- registro de permisos, licencias, descansos y vacaciones
- registro de sanciones y recompensas
- registro de tiempo extraordinario

#### Recomendación

Es aconsejable que se lleve un registro de evaluación del desempeño.

### Objetivo 81

#### Situación actual

Los empleados operativos afirman que registran sus asistencias por medio de tarjetas checadoras.

### Objetivo 82

#### Situación actual

El nivel sindical afirmó que sí participa en la solución de los conflictos laborales. Sin embargo, sólo el 74% del nivel operativo constató esa información.

## Objetivo 83

## Situación actual

Los funcionarios medios indicaron que los aspectos sobre los que se llevan estadísticas son:

- nivel cultural
- nivel económico
- antigüedad

## Objetivo 84

## Situación actual

La finalidad de llevar estadísticas es el conocer el concepto de erogaciones por servicios personales y proporcionar información para la toma de decisiones.

## DIRECCION

## Objetivo 85

## Situación actual

El 80% de los funcionarios del nivel medio afirman que se cuenta con un instructivo sobre manejo de personal.

## Objetivo 86

## Situación actual

El nivel medio indicó que sus decisiones son tomadas en

base a estudios técnicos y experiencias personales.

#### Recomendación

Es conveniente que se auxiliien de asesoría.

#### Objetivo 87

##### Situación actual

Los funcionarios del nivel medio señalaron que supervisan el cumplimiento de los objetivos a través de reportes de actividades, por medio de juntas periódicas y por observación directa.

#### Recomendación

Es aconsejable que se utilizen gráficas para medir el cumplimiento de los objetivos.

#### Objetivo 88

##### Situación actual

El nivel medio indicó que para coordinar las funciones de menor jerarquía, la Dirección celebra juntas periódicas e intercambia comunicaciones escritas.

#### Recomendación

Promover la participación de los empleados.

#### Objetivo 89

##### Situación actual

Los funcionarios medios indicaron que la Dirección



transmite sus órdenes e instrucciones a través de oficios, circulares y verbalmente.

El personal operativo afirmó recibir las órdenes e instrucciones verbalmente por parte de sus respectivos jefes in mediatos.

#### Objetivo 90

##### Situación actual

El 83% del nivel operativo afirmó que no ha recibido ningún tipo de motivación por parte de la Dirección General de Personal.

##### Recomendación

Es necesario que la Dirección establezca un sistema de motivación al personal, de tal suerte que, permita la obtención de beneficios para la institución, en términos de productividad y rendimiento; y la consecución de la realización individual entre sus empleados.

#### Objetivo 91

##### Situación actual

El 55% del nivel operativo afirmó que sus jefes inmedia tos vigilan directamente el desempeño de sus labores y un 38% respondió que lo hacen por reportes de actividades.

##### Recomendación

Se aconseja recurrir a la administración por objetivos

e implantar la supervisión especializada.

Objetivo 92

Situación actual

El nivel operativo afirmó que los jefes de unidad coordinan las actividades de las que son responsables, revisando y corrigiendo los trabajos.

Recomendación

Se sugiere la realización de reuniones en las que se tome en cuenta la opinión de los empleados, así como el uso de gráficas de control de cargas de trabajo.

CONTROL

Objetivo 93

Situación actual

El nivel medio afirmó que para llevar a cabo la función de control, utilizan la auditoría administrativa.

Recomendación

Es conveniente llevar a cabo la aplicación de encuestas de actitud.

Objetivo 94

Situación actual

El 80% de los funcionarios medios señaló que los controles no son actualizados con regular periodicidad.

#### Recomendación

Es aconsejable establecer un período regular para la revisión de los controles.

#### Objetivo 95

##### Situación actual

Los funcionarios medios afirman que para corregir las desviaciones en los resultados esperados, analizan las causas de su origen y efectúan las correcciones.

#### Recomendación

Se aconseja la implementación de un sistema integral de gráficas de control y seguimiento de la marcha operativa.

### COORDINACION INTERSECRETARIAL

#### Objetivo 96

##### Situación actual

El nivel medio indicó que la Dirección mantiene coordinación con las Secretarías de Educación Pública, de Agricultura y Ganadería, de Salubridad y Asistencia, de Relaciones Exteriores y de la Presidencia; dicha coordinación se lleva a cabo por medio de juntas periódicas y a través de se

siones de trabajo, aunque no sea con regular periodicidad.

#### Recomendación

Se sugiere la formación de comités y la celebración de mesas redondas en las que se discutan problemas comunes y se intercambien experiencias en materia de administración de re cursos humanos con los distintos organismos del sector públi co.

#### COORDINACION INTRASECRETARIAL

##### Objetivo 97

##### Situación actual

El nivel medio aseguró que existe coordinación entre las siguientes unidades :

- Dirección General de Personal
- Departamento técnico laboral
- Departamento de registro e información de personal
- Oficina de datos estadísticos
- Oficinas de reclutamiento y selección de personal
- Oficina administrativa de estudios para el desarro  
llo del personal
- Oficina de archivo de expedientes de personal
- Departamentos de nombramientos y remuneraciones
- Departamento de relaciones de trabajo

## CONCLUSIONES

### Reforma Administrativa

La reforma administrativa no ha trascendido lo suficiente como para que sea comprendida por el personal operativo. Los conocimientos que tiene los funcionarios medios de la Dirección General de Personal, así como los de los dirigentes sindicales y el personal operativo, son incompletos, y carecen de firmeza y claridad en su concepción global.

Por razón de su corta edad, los mecanismos de reforma administrativa aún no han alcanzado un nivel de adecuación aceptable dentro de la estructura de la secretaría ya que también se tiene un conocimiento superficial de ellos y se entiende que en ocasiones se presentan interpretaciones erróneas respecto de sus fines esenciales, sus características intrínsecas y su funcionamiento interno.

A pesar de que la Comisión de Recursos Humanos es conocida por los niveles medio y sindical, la mayoría de éstos desconoce la estructura y objetivos de ésta.

La Dirección General de Personal se coordina con la Comisión de Recursos Humanos a través de juntas periódicas.

## Planeación

En términos generales, podemos decir que, la función de planeación en la Dirección General de Personal de esta secretaría, se verifica aceptablemente dado que por lo menos sabemos que se realiza buscando la consecución de las metas basados en la definición clara de sus objetivos y sus políticas así como en la elaboración de los procedimientos de trabajo y la preparación e implementación de programas y proyectos tendientes a mejorar la situación administrativa de los recursos humanos.

## Organización

Se observa que esta función en la Dirección General de Personal se realiza con algunos desaciertos si tomamos en consideración los siguientes puntos : se cuenta con un organigrama que no está actualizado, el manual de organización no es utilizado por la mayor parte de los empleados operativos y el criterio para la asignación de funciones se basa en las áreas de responsabilidad y en las funciones departamentales.

## Integración

Por lo que hace a la función de integración de recursos humanos, en la Dirección General de Personal de esta secretaría se desarrolla como se resume enseguida:

El sindicato participa en todas las actividades de integración.

En esta Dirección se dispone de varias fuentes para reclutar personal, y sin embargo, el medio generalmente más usado para el efecto es la cartera de solicitantes.

Existen mecanismos internos para la requisición de personal que cubre vacantes.

En cuanto al proceso de selección, el personal operativo se somete a los exámenes médico y psicológico para ingresar a la secretaría. Cabe destacar que la mayor parte del personal que labora, obtuvo su empleo por medio de la recomendación de un funcionario. Esto por sí solo habla de la eficacia del proceso selectivo.

Se aplican normalmente las técnicas de inducción de personal, aunque el manual de bienvenida sólo contempla aspectos muy generales y se observa incompleto.

En lo referente a sueldos y salarios, existe en la secretaría una Comisión Permanente de Análisis y Valuación de

Puestos, misma que junto con algunos funcionarios medios, directivos y asesores, realizan lastareas básicas de análisis y valuación de puestos.

También se utiliza la calificación de méritos como medio para promover ascensos y determinar cambios de categoría y percepciones.

En las promociones escalafonarias se consideran la antigüedad, la experiencia y la escolaridad.

El sindicato a través de la Comisión Mixta de Escalafón participa en el proceso de promociones escalafonarias.

Por lo que toca a la formación del personal, se observa que sólo el 50% del mismo ha recibido cursos de capacitación y ha sido objeto de algún tipo de rotación de puestos.

Lo mismo se detecta para el caso del adiestramiento y el desarrollo.

Aunque el sindicato colabora con los funcionarios directivos de Personal, los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo presentan ostensibles deficiencias.

El nivel sindical y los empleados operativos demandan el otorgamiento de becas, la oportunidad de asistir a cursos de capacitación y así completar su especialidad y el acceso a la consulta de publicaciones técnicas e instrucción programada.



La Dirección cuenta con un programa de relaciones públicas que comprende los sistemas de quejas y sugerencias y el de avisos y publicaciones.

Se hallan establecidos procedimientos que determinan el estado de salud tanto de los aspirantes a trabajar en la secretaría como de los empleados que laboran en ella.

Se debe destacar que no existen esfuerzos enfocados a la difusión o divulgación de la importancia de la salud personal, como tampoco se cuenta con un programa específico que procure la prevención de los accidentes en el trabajo.

Mediante el tradicional sistema de checado de tarjetas, los funcionarios medios registran y controlan la asistencia del personal operativo, a efecto de fundamentar los criterios y políticas respecto de los permisos y sanciones en general.

Obviamente el sindicato participa en la solución de los conflictos laborales.

Se llevan estadísticas de personal a efecto de contar con elementos auxiliares en la toma de decisiones en los niveles medio y directivo.

El personal cuenta con un buen número de prestaciones y servicios que le son otorgados por la propia dependencia y por el I.S.S.S.T.E., sin embargo, una tercera parte de es-

tos beneficios, se desconocen o se tiene confusión respecto del organismo que los proporciona.

En términos generales la función de integración en ésta Dirección presenta más aciertos que fallas, pero requiere de una revisión global a efecto de depurarse.

### Dirección

En el nivel medio se cuenta con un instructivo sobre manejo de personal.

Para la toma de decisiones, la Dirección se basa en la experiencia de los funcionarios que a su vez se auxilian de estudios técnicos.

El cumplimiento de los objetivos se supervisa por medio de juntas periódicas y reportes de actividades; sin embargo, no se hace uso de gráficas ilustrativas para el efecto. La coordinación de las actividades se realiza a través de comunicaciones escritas y reuniones periódicas.

A pesar de tener adecuados medios de comunicación formal con los funcionarios medios, la Dirección, no hace nada por motivar al personal operativo que en última instancia es el que cristaliza la consecución de las metas esperadas.

Los jefes de departamento vigilan el desempeño de las labores operativas y coordinan las funciones de las que son responsables.

También para este caso, la función de dirección, se desarrolla con más aciertos que anomalías.

### Control

Los funcionarios medios de la Dirección General de Personal hacen uso de la auditoría administrativa para efectos de control.

No obstante lo anterior, en la Dirección no se tiene una regularidad en cuanto a la revisión y actualización de sus diferentes controles.

No se puede afirmar que la función de control se desempeña eficazmente ya que cuando los resultados que se esperan presentan alguna desviación, solamente se recurre al análisis escueto de sus causas y a la corrección de las anomalías, dejando de llevar un método sistemático para el tratamiento de la marcha de los proyectos en general y su evaluación.

### Coordinación Intrasecretarial

La Dirección General de Personal mantiene coordinación con todas las unidades y departamentos que la conforman.

### Coordinación Intersecretarial

La Dirección sólo se coordina con algunas secretarías en cuanto al sistema de administración de recursos humanos, y dicha coordinación se realiza con irregular periodicidad a través de juntas y sesiones de trabajo.

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

## REFORMA ADMINISTRATIVA

## Objetivo 1

## Situación actual

Los niveles directivo y medio tienen pleno conocimiento sobre la reforma administrativa. En cambio, sólo un 68% del nivel operativo la conoce.

## Recomendación

Incrementar la difusión de la reforma administrativa en el nivel operativo.

## Objetivo 2

## Situación actual

Las principales fuentes que han contribuido para el conocimiento de la reforma son:

<u>fuentes de información</u>	<u>niveles</u>			
	D	M	O	S
Diario Oficial	100%	80%	40%	-
seminarios y conferencias	100%	80%	20%	-
guías técnicas	100%	60%	15%	-
Comisión de Recursos Humanos	100%	60%	15%	-
Comisión Interna de Administración	100%	-	-	-
Unidad de Organización y Métodos	100%	10%	-	-
Oficialía Mayor	100%	40%	-	-

Dirección General de Administración	-	20%	-	-
intercambio de información con otras dependencias	66%	-	20%	-

### Objetivo 3

No contestaron

### Objetivo 4

#### Situación actual

El 57% del personal operativo conoce el programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos de la reforma administrativa.

#### Recomendación

Incrementar entre los empleados operativos la difusión de dicho programa.

### Objetivo 5

#### Situación actual

Los niveles directivo y medio conocen el organismo encargado de planear, promover, coordinar y vigilar el cumplimiento de la reforma administrativa.

### Objetivo 6

#### Situación actual

Los niveles directivo y medio saben que la Comisión de

Recursos Humanos es el organismo encargado de promover el desarrollo y reestructuración del sistema de administración de recursos humanos del Gobierno Federal.

Objetivo 7

No contestaron

Objetivo 8

No contestaron

Objetivo 9

Situación actual

Los funcionarios medios y el 33% de los directivos saben cual es el mecanismo encargado de implantar y administrar las reformas al sistema de administración de recursos humanos de su dependencia.

Recomendación

Es necesario que el nivel directivo conozca a fondo dicho mecanismo.

Objetivo 10

Situación actual

Los niveles directivo y medio desconocen el organismo del que depende la Comisión de Recursos Humanos.



**Objetivo 11****Situación actual**

Los niveles directivo y medio saben cómo está integrada la Comisión de Recursos Humanos.

**Objetivo 12****Situación actual**

El nivel medio y un 33% del directivo conocen los objetivos de la Comisión.

**Objetivo 13****Situación actual**

Los funcionarios directivos se coordinan con la Comisión a través de juntas periódicas. Los funcionarios medios para coordinarse con ésta, intercambian información escrita.

**Objetivo 14****Situación actual**

Los niveles directivo y medio afirmaron que la Comisión ha coordinado eficazmente sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la Dirección General de Personal.

**Objetivo 15****Situación actual**

Los niveles directivo y medio manifestaron que existen

implantados como mecanismos de reforma:

- la Comisión Interna de Administración
- la Unidad de Organización y Métodos
- la Unidad de Orientación e Información al Público
- la Unidad de Administración de Recursos Humanos
- la Unidad de Programación

Objetivo 16

Situación actual

Los funcionarios directivos afirmaron que la Unidad de Organización y Métodos apoya a la dirección, en la determinación del programa global de reforma en la secretaría, en el planteamiento de sus proyectos de reforma coordinándolos y evaluando sus resultados, en el diagnóstico de sus problemas y colaborando en el estudio, ejecución y evaluación de las reformas de las distintas unidades.

El nivel medio afirmó que dicho mecanismo sólo colabora en el trazo de las políticas y en la fijación de las metas que se pretenden alcanzar.

Objetivo 17

No contestaron

Objetivo 18

No contestaron

Objetivo 19

No contestaron

#### PLANEACION

Objetivo 20

Situación actual

El nivel directivo indicó que preveen las necesidades en materia de recursos humanos fundamentalmente en base a datos estadísticos, y en menor medida conforme al presupuesto de recursos humanos. El nivel medio realiza esa previsión también en base a datos estadísticos y en menor medida conforme a la experiencia.

Recomendación

Conviene asignar mayor importancia al presupuesto de recursos humanos ya que es el instrumento que considera los datos estadísticos y los requerimientos futuros de la institución.

Objetivo 21

Situación actual

Los objetivos de la Dirección no se hallan claramente definidos, en su mayor parte son de tipo general, abarcan períodos a corto plazo y se encuentran plasmados en manuales, oficios y reglamentos. La propia Dirección, la Unidad de Administración de Recursos Humanos y en menor grado la Oficialía Mayor se encargan de definirlos; los niveles que participan en su cumplimiento son también la Dirección, la Oficialía Mayor, la Unidad antes citada y el nivel operativo.

Dichos objetivos no cuentan con políticas establecidas.

#### Recomendación

Es necesario definir claramente los objetivos e implantar las políticas que apoyen su consecución.

#### Objetivo 22

##### Situación actual

Los procedimientos con que cuenta la Dirección se encuentran en su mayor parte, en la etapa de operación; están plasmados en manuales; los niveles que participan en su cumplimiento son; el de la propia Dirección y en menor grado el operativo y la Unidad de Administración de Recursos Humanos. Estos procedimientos se revisan de acuerdo a las necesidades.

#### Recomendación

Es conveniente que la Unidad de Organización y Métodos

participe en la revisión y elaboración de los procedimientos, apoyando así a la Dirección General de Personal. Es también conveniente que los procedimientos sean evaluados periódicamente en función de su operatividad.

#### Objetivo 23

##### Situación actual

Los programas y/o proyectos con que cuenta la Dirección se hallan en la etapa de ejecución, abarcan períodos a corto plazo, la unidad que se encarga de definirlos y elaborarlos es la propia Dirección General de Personal que a su vez se encarga de llevarlos a cabo. La periodicidad con que se revisan es de acuerdo a las necesidades de los mismos.

#### Objetivo 24

##### Situación actual

El 75% de los empleados operativos conoce los objetivos de la Dirección General de Personal.

##### Recomendación

La Dirección debe intensificar la difusión de sus objetivos en el nivel sindical.

#### Objetivo 25

##### Situación actual

El 70% del nivel operativo conoce los objetivos de sus respectivas unidades.

#### Recomendación

Es conveniente que los objetivos de las distintas unidades sean conocidos por el personal que labora en ellas.

### ORGANIZACION

#### Objetivo 26

##### Situación actual

Los niveles directivo y medio afirmaron que cuentan con un manual de organización.

#### Objetivo 27

##### Situación actual

Los elementos que comprende dicho manual son:

- antecedentes históricos
- bases legales
- objetivos
- estructura orgánica
- funciones
- políticas
- directorio

**Objetivo 28****Situación actual**

Los niveles directivo y medio afirmaron tener un organigrama adaptado a la realidad y cuyos niveles son el de Dirección, Subdirección, Asesoría, Departamentos y Oficinas.

**Objetivo 29****Situación actual**

En los niveles directivo y medio se afirmó que la asignación de funciones se hace en función de los departamentos en el medio y por áreas de responsabilidad en el directivo.

**Objetivo 30****Situación actual**

Sólo el 67% del personal utiliza el manual de organización.

**Recomendación**

Es conveniente difundir la utilidad y beneficios del adecuado empleo del manual de organización, en los niveles operativo y medio.

**Objetivo 31**

No contestaron

**INTEGRACION**

Objetivo 32

No contestaron

Objetivo 33

No contestaron

Objetivo 34

Situación actual

El medio más usual para reclutar al personal, es la cartera de solicitantes.

Recomendación

Es necesario tomar en consideración las requisiciones al sindicato, así como implementar el uso de tableros de información y la publicación de anuncios en el periódico.

Objetivo 35

Situación actual

Los funcionarios medios afirman que para notificar las necesidades de cobertura de vacantes, envían a la unidad en cargada, requisiciones de personal y oficios.

Objetivo 36

No contestaron



**Objetivo 37**

No contestaron

**Objetivo 38****Situación actual**

La fuente más utilizada para atraer candidatos son las personas que acuden por iniciativa propia.

El 60% del nivel operativo afirmó haber ingresado a su empleo por medio de la recomendación de un funcionario.

**Recomendación**

Es necesario tomar en cuenta otras fuentes de reclutamiento como son las bolsas de trabajo de escuelas técnicas e instituciones especializadas.

**Objetivo 39****Situación actual**

Los requisitos que tuvo que cubrir el personal operativo en su proceso de selección son:

- entrevista previa
- hoja de solicitud
- examen psicológico
- examen teórico
- examen médico

**Recomendación**

Es necesario que el personal cubra todos los requisitos del proceso de selección.

#### Objetivo 40

##### Situación actual

Las pruebas psicológicas que se aplican a los aspirantes para cubrir una plaza son:

- de actitud
- de personalidad

##### Recomendación

Se deben aplicar otras pruebas como son las:

- de capacidad
- de aptitud
- de inteligencia
- de rendimiento
- de interés
- de temperamento

#### Objetivo 41

##### Situación actual

Los tipos de investigación que se aplican a los candidatos a ocupar una plaza son:

- antecedentes de trabajo
- antecedentes penales
- referencias personales

- de trabajo social

Objetivo 42

Situación actual

Al 60% del personal operativo lo presentaron con sus jefes y compañeros, a un 58% le asignaron un empleado como instructor y a otro 50% le explicaron verbalmente los objetivos de la dependencia.

Recomendación

Es aconsejable presentar a todo el personal de nuevo ingreso con sus jefes y compañeros, acompañándolos a recorrer las áreas de trabajo a fin de incorporar a éste a sus labores en forma inmediata.

Objetivo 43

Situación actual

El nivel medio afirmó que no cuentan con un manual de bienvenida.

Recomendación

Es necesaria la elaboración de un manual de bienvenida que contribuya a la rápida integración del personal a sus labores.

Objetivo 44

Situación actual

Los funcionarios medios afirmaron que cuentan con análisis de puestos.

#### Objetivo 45

##### Situación actual

El análisis de puestos es utilizado:

- como base para estudios de calificación de méritos
- como ayuda para una selección objetiva de personal
- para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal
- como elemento de estudios de valuación de puestos
- como parte integrante de manuales de organización
- para efectos organizacionales
- para efectos de supervisión
- como instrumento en auditorías administrativas

#### Objetivo 46

##### Situación actual

El análisis de puestos es revisado conforme a las necesidades de la Dirección.

##### Recomendación

Es necesario actualizar el análisis de puestos por lo menos cada año.

**Objetivo 47****Situación actual**

Los niveles operativo y medio participan en análisis de puestos.

**Recomendación**

Es conveniente la participación del sindicato en la elaboración y aplicación del análisis de puestos.

**Objetivo 48****Situación actual**

Los elementos que comprende el análisis de puestos son:

- generalidades del puesto
- descripciones genérica y analítica del puesto
- experiencia
- esfuerzo
- responsabilidad
- habilidad

**Recomendación**

Es aconsejable que el análisis incluya además:

- los riesgos de trabajo
- el perfil del puesto

**Objetivo 49****Situación actual**

El nivel medio realiza la valuación de puestos.

## Objetivo 50

### Situación actual

Con la aplicación de la valuación de puestos, los funcionarios medios pretenden:

- asegurar a cada puesto la retribución más equitativa
- lograr una correcta organización
- fijar bases para la administración de sueldos y salarios
- ayudar en los procesos de selección
- establecer una estructura de salarios comparables a los que existen en el mercado

### Recomendación

Otras aplicaciones útiles de la valuación de puestos:

- para establecer bases de negociaciones con el sin dicato
- para establecer principios y políticas que permi-tan un trato más objetivo al personal en cuanto a la retribución de su trabajo

## Objetivo 51

### Situación actual

En el nivel medio se afirmó que no se ha efectuado aún una revisión de las valuaciones de los puestos.

### Recomendación

Es aconsejable actualizar las valuaciones de puestos por lo menos anualmente.

Objetivo 52

Situación actual

Los niveles directivo y medio intervienen en la valuación de puestos.

Objetivo 53

Situación actual

Los funcionarios medios afirmaron que se utiliza la calificación de méritos.

Objetivo 54

Situación actual

Las características que se consideran para efectuar la calificación de méritos son:

- conocimiento del puesto
- calidad y cantidad de trabajo
- iniciativa
- puntualidad y asistencia

Objetivo 55

Situación actual

La calificación de méritos se utiliza: para promover ascensos, para el desarrollo del personal, como medio de motivación, para efectos de adiestramiento y como ayuda para determinar aumentos de salarios.

Objetivo 56

Situación actual

Para efectuar las promociones escalafonarias se consideran la antigüedad, la escolaridad, la experiencia y los méritos. El 55% del nivel operativo afirmó que las promociones son por amistad.

Recomendación

Vigilar la aplicación del Reglamento de Escalafón.

Objetivo 57

No contestaron

Objetivo 58

No contestaron

Objetivo 59

No contestaron

Objetivo 60

Situación actual

Para capacitar al personal operativo se realizan las siguientes actividades :

- se proporcionan instructivos



- se imparten cursos en la escuela de capacitación administrativa

El 40% del personal operativo afirmó no haber recibido capacitación.

Recomendación

Se debe laborar un programa de capacitación e implantarse a la brevedad posible.

Objetivo 61

No contestaron

Objetivo 62

Situación actual

La Dirección General de Personal proporciona adiestramiento a sus empleados por medio de cursos intensivos, según afirmaron los funcionarios medios. Sin embargo, el 38% de los empleados operativos afirmó no haber recibido adiestramiento.

Recomendación

Es conveniente implementar un programa de adiestramiento que tome en consideración la naturaleza del puesto, la capacidad de aprendizaje y las aptitudes del personal.

Objetivo 63

No contestaron

## Objetivo 64

## Situación actual

El nivel medio indicó que la Dirección proporciona desarrollo a sus empleados por medio de cursos para nuevos jefes. Sin embargo, el 43% del nivel operativo afirmó no haber recibido desarrollo.

## Recomendación

Para promover la superación del potencial humano, es necesario que el personal operativo tenga acceso a un programa de desarrollo.

## Objetivo 65

No contestaron

## Objetivo 66

No contestaron

## Objetivo 67

No contestaron

## Objetivo 68

No contestaron

## Objetivo 69

No contestaron

**Objetivo 70****Situación actual**

Del total de prestaciones y servicios con que cuenta el personal, se conoce un 84%, se desconoce un 6% y se tiene confusión en un 10% respecto del organismo que los proporciona.

**Recomendación**

Es aconsejable que la Dirección se ocupe de difundir en mayor medida las prestaciones y los servicios a efecto de que puedan ser aprovechados en beneficio del personal.

**Objetivo 71****Situación actual**

En la Dirección General de Personal se cuenta con un programa de relaciones públicas.

**Objetivo 72****Situación actual**

Los funcionarios medios indicaron que el programa de relaciones públicas cuenta con un sistema de avisos y publicaciones.

**Recomendación**

Es conveniente que dicho programa considere también estos aspectos:

- información general sobre lo que es la institu-

ción

- manual de bienvenida
- boletines
- tablero de anuncios
- publicaciones periódicas de la dependencia
- cartas personales
- entrevistas personales
- sistema de quejas y sugerencias
- actividades sociales diversas

Objetivo 73

Situación actual

Los empleados operativos transmiten sus quejas y sugerencias en forma verbal a sus respectivos jefes.

Recomendación

Es necesario establecer medios fluidos de comunicación con el personal por medio de buzones.

Objetivo 74

Situación actual

El nivel medio indicó que la Dirección tiene establecido un procedimiento para determinar el estado de salud física y mental de los aspirantes a trabajar en la secretaría.

**Objetivo 75****Situación actual**

La Dirección no cuenta con un procedimiento para determinar el estado de salud del personal que labora en el organismo.

**Recomendación**

Es aconsejable abocarse a la elaboración de un programa que permita el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley del ISSSTE, en materia de prevención de posibles padecimientos del personal que labora en la institución.

**Objetivo 76**

No contestaron

**Objetivo 77****Situación actual**

En la Dirección se carece de un programa específico para la prevención de accidentes de trabajo.

**Recomendación**

En este aspecto, se precisa la intervención de la Comisión de Higiene y Seguridad para que se establezca un programa enfocado a prevenir los accidentes laborales.

**Objetivo 78****Situación actual**

El nivel operativo afirma que la Dirección realiza algunas actividades relacionadas con la importancia de la sa lud personal.

**Objetivo 79****Situación actual**

Los medios que utiliza la Dirección para prevenir los accidentes son las publicaciones en folletos y carteles de motivos alusivos y mensajes relativos.

**Objetivo 80****Situación actual**

El nivel medio afirmó que los aspectos contenidos en sus controles y registros son :

- expedientes personales de los empleados
- registro de asistencia y puntualidad
- registro de permisos, licencias, descansos y vacaciones
- registro de sanciones y recompensas
- tiempo extraordinario

**Recomendación**

Es conveniente que además se lleve a cabo un registro de la evaluación del desempeño.

**Objetivo 81****Situación actual**

El personal operativo registra sus asistencias por medio de tarjetas checadoras.

**Objetivo 82****Situación actual**

La mayor parte de los empleados operativos afirmó que el sindicato sí interviene en la solución de los conflictos laborales.

**Objetivo 83****Situación actual**

En la Dirección se llevan estadísticas de personal en cuanto a :

- nivel cultural
- nivel económico

**Recomendación**

Conviene realizar estudios relacionados con la proyección del crecimiento de la estructura del organismo. Se sugiere además la implementación de encuestas de actitud y regionales de salarios así como políticas de personal.

**Objetivo 84**

No contestaron.

## DIRECCION

## Objetivo 85

## Situación actual

Solo un 33% de los funcionarios directivos indicaron que cuentan con un instructivo sobre manejo de personal. En cambio, el 70% del nivel medio afirmó que no se cuenta con dicho instructivo.

## Recomendación

Es conveniente la elaboración de un instructivo sobre manejo de personal que le brinde a la Dirección los elementos objetivos y las bases legales que faciliten la toma de decisiones en materia de manejo de personal.

## Objetivo 86

## Situación actual

Los funcionarios directivos toman sus decisiones basados en estudios técnicos y auxiliándose de asesoría. Los funcionarios medios toman sus decisiones en base a estudios técnicos y experiencias personales.

## Objetivo 87

## Situación actual

El 70% del nivel medio afirmó que la Dirección utiliza los reportes de actividades como medios de supervisión del



cumplimiento de los objetivos.

#### Recomendación

Es conveniente realizar reuniones periódicas y utilizar gráficas de control que permitan la medición de los avances.

#### Objetivo 88

##### Situación actual

La Dirección coordina las funciones de las unidades por medio de comunicaciones escritas.

#### Recomendación

Reforzar esa comunicación con la realización de reuniones periódicas en las que se afinen los detalles de la operación normal de la Dirección.

#### Objetivo 89

##### Situación actual

El nivel directivo transmite sus órdenes e instrucciones por medio de oficios y verbalmente. El 85% del personal operativo afirmó recibir de manera verbal las instrucciones y las órdenes de los jefes inmediatos.

#### Recomendación

Las órdenes e instrucciones se deben comunicar en forma escrita reforzando esta última con explicaciones verbales complementarias.

**Objetivo 90****Situación actual**

El 78% de los empleados operativos afirmó no haber recibido ningún tipo de motivación por parte de la Dirección.

**Recomendación**

Implantar un sistema de motivación que permita la realización individual del personal y la consecución de los objetivos institucionales.

**Objetivo 91****Situación actual**

El 50% del nivel operativo indicó que los jefes de unidad vigilan directamente el desempeño de las labores. Otro 37% afirmó que lo hacen por medio de reuniones.

**Recomendación**

Orientar las acciones basándose en la administración por objetivos e implementar la supervisión especializada y el control de reportes de actividades.

**Objetivo 92****Situación actual**

El 60% del personal operativo afirmó que los jefes de unidad realizan la coordinación de las actividades mediante la revisión y corrección de los trabajos.

**Recomendación**

Realizar reuniones de trabajo en las que se discutan los problemas y sus posibles soluciones.

## CONTROL

### Objetivo 93

#### Situación actual

Para llevar a cabo la función de control la Dirección emplea el control por áreas de responsabilidad y la auditoría administrativa. El nivel medio apuntó el control por áreas de responsabilidad.

#### Recomendación

Es aconsejable difundir las ventajas de la aplicación de las encuestas de actitud en el nivel medio, así como los beneficios de la auditoría administrativa.

### Objetivo 94

#### Situación actual

Los funcionarios directivos señalaron que los controles son actualizados bimestralmente. En cambio, el nivel medio indicó que se revisan cuando se hace necesario.

#### Recomendación

Establecer una revisión periódica de los controles.

## Objetivo 95

## Situación actual

Aunque el nivel directivo señaló que no existen desviaciones en los resultados debido a la estricta supervisión prevalectante, el nivel medio afirmó que se corrigen las causas cuando se originan las desviaciones de los resultados esperados.

## COORDINACION INTERSECRETARIAL

## Objetivo 96

## Situación actual

La Dirección General de Personal mantiene coordinación con las Secretarías de Hacienda y Crédito Público a través de sesiones semanales de trabajo; con la de la Presidencia a través de comunicaciones escritas y eventualmente por otros medios.

## Recomendación

Conviene promover una coordinación permanente entre los distintos organismos del sector central en cuanto a su sistema de administración de recursos humanos.

Dicha coordinación se puede realizar con la formación de comités y mediante la celebración de ciclos de mesas re-

dondas en las que se intercambien ideas y experiencias.

#### COORDINACION INTRASECRETARIAL

##### Objetivo 97

##### Situación actual

La Dirección mantiene coordinación con las siguientes unidades : la Subdirección Administrativa, los Departamentos de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo; Administración de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Prestaciones y Servicios, Personal Federal y Subsidios y de Coordinación.

##### Recomendación

Es de suma importancia que se sostenga una coordinación permanente entre la Dirección y todas las unidades que dependen de ésta, a efecto de vigilar el avance de las distintas tareas.

#### CONCLUSIONES

Reforma Administrativa

En los niveles alto y medio de la Dirección General de Personal se tiene conocimiento de la reforma administrativa. En cambio en los niveles operativo y sindical se tiene un escaso conocimiento de la misma. Por lo que se infiere que la reforma no ha trascendido suficientemente en estos últimos niveles.

La Dirección se coordina con la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal para alcanzar los objetivos del sistema de administración de personal.

Se hallan establecidas como mecanismos de reforma administrativa, la Comisión Interna de Administración, la Unidad de Organización y Métodos y la Unidad de Programación.

#### Planeación

La Dirección prevee sus necesidades de recursos humanos utilizando para el efecto las técnicas estadísticas.

Se cuenta con procedimientos, programas y/o proyectos como elementos de una planeación mejor encausada a la consecución de sus objetivos y metas.

Tocante a los objetivos, estos no están claramente definidos ni suficientemente apoyados por las políticas res-

pectivas.

### Organización

La Dirección cuenta con un manual de organización debidamente estructurado. También se cuenta con un organograma adaptado a la realidad dado que tiene representados todos los niveles existentes en la institución.

La asignación de funciones se efectúa por áreas de responsabilidad y por departamentos.

### Integración

En esta función se presentan algunas fallas y determinados aciertos que se detallan enseguida :

No existe una adecuada actividad de empleo ya que los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal no están operando de manera óptima.

Por lo que hace a la actividad de sueldos y salarios, se realizan análisis de puestos, valuaciones de puestos y se utiliza la calificación de méritos.

La actividad de formación se lleva a cabo mediante la impartición de cursos y conferencias de capacitación, de adiestramiento y con fines de desarrollo. No obstante esto un considerable porcentaje de los empleados operativos no ha recibido estos beneficios.

No existe un programa de relaciones públicas, sin embargo, en la Dirección se realizan algunas actividades aisladas que pretenden cubrir dicha función, cosa que no logran en tanto que no fueron creadas para tal fin.

Se cuenta con un procedimiento para determinar el estado de salud de los aspirantes a ingresar a la secretaría, pero dicho procedimiento no es aplicado al personal que labora en la propia dependencia.

Se publican folletos y carteles con la finalidad de prevenir los accidentes y las enfermedades.

En cuanto a sus controles y registros, se hallan establecidos diferentes tipos en cuanto a asistencia, puntualidad, permisos, etc...

Las relaciones laborales cuentan con la participación del sindicato para la resolución de los problemas derivados de las relaciones de trabajo.

Se realizan investigaciones entre el personal en cuanto a su nivel cultural y económico.



Se tiene un aceptable conocimiento de las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados de la se cretaría, aunque no existe mucha claridad en cuanto al orga nismo que los proporciona.

### Dirección

La Dirección General de Personal no cuenta con un instructivo sobre manejo de personal.

La toma de decisiones se lleva a cabo mediante estudios técnicos, basándose en experiencias personales y con el auxilio de asesoría.

El cumplimiento de los objetivos se supervisa por medio de reportes de actividades.

La Dirección coordina las funciones de los puestos a través de comunicaciones escritas. Transmite sus órdenes e instrucciones por escrito y en forma verbal

Se cuenta con una adecuada supervisión en el nivel medio. Para coordinar sus actividades, los jefes de departamento revisan y corrigen los trabajos operativos.

## Control

Para esta función, la Dirección aplica las técnicas de control por áreas de responsabilidad y la auditoría administrativa.

Los controles son actualizados bimestralmente o en su caso, cuando es necesario.

En cuanto a la actitud que asume la Dirección cuando se presentan desviaciones en los resultados esperados, en el nivel directivo se afirma que no existen desviaciones por su estricta supervisión, mientras que el nivel medio señala que se analizan las causas que originan las desviaciones.

## Coordinación Intersecretarial

Se presenta una situación deficiente en cuanto a la coordinación que la Dirección General de Personal mantiene con las Direcciones homólogas en otras dependencias del sector público, ya que solo se realizan reuniones semanales con las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Presidencia en las que se intercambia información escrita.

## Coordinación Intrasecretarial

La Dirección General de Personal mantiene coordinación con todas las unidades y departamentos que la conforman.

CONCLUSION GENERAL DEL ESTUDIO  
DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS DE ALGUNOS  
ORGANISMOS DEL SECTOR CENTRAL

Una vez analizada toda la información obtenida en la encuesta aplicada en las unidades encargadas de administrar los recursos humanos en algunos organismos del sector central, pudimos concluir lo siguiente :

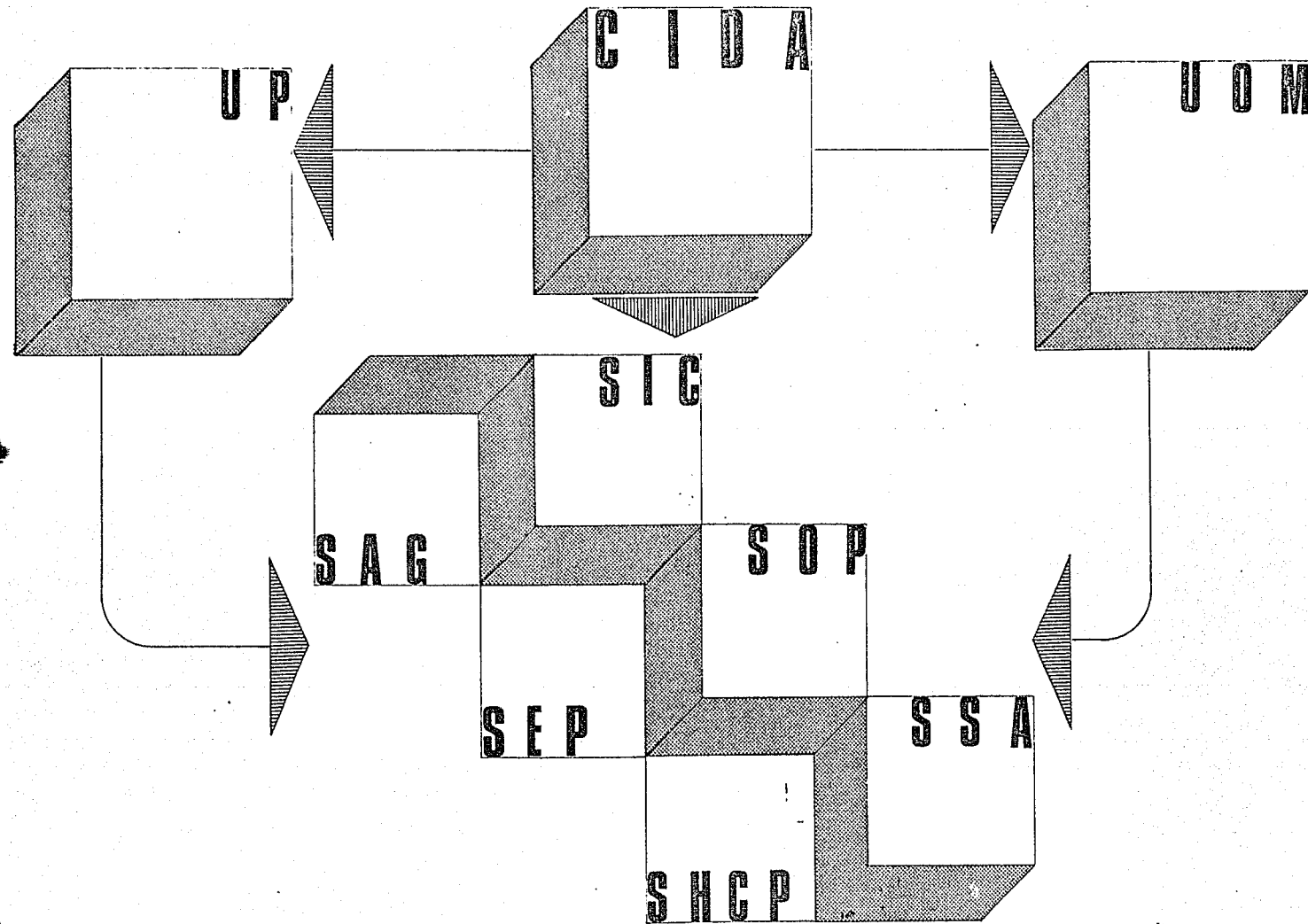
La reforma administrativa ha tenido una trascendencia superficial en virtud de que, por una parte, los mecanismos que propone la misma no han sido implantados en su totalidad (Ver lámina # 11), ni han cumplido con los cometidos es pecíficos para los que fueron creados, y por otra parte, se detecta un escaso conocimiento del movimiento de reforma es pecialmente en los niveles operativos. (Ver lámina # 12)

Los organismos del sector central no utilizan en forma adecuada las herramientas administrativas en la previsión de sus recursos humanos, lo cual impide efectuar una correc ta planeación. (Ver lámina # 13)

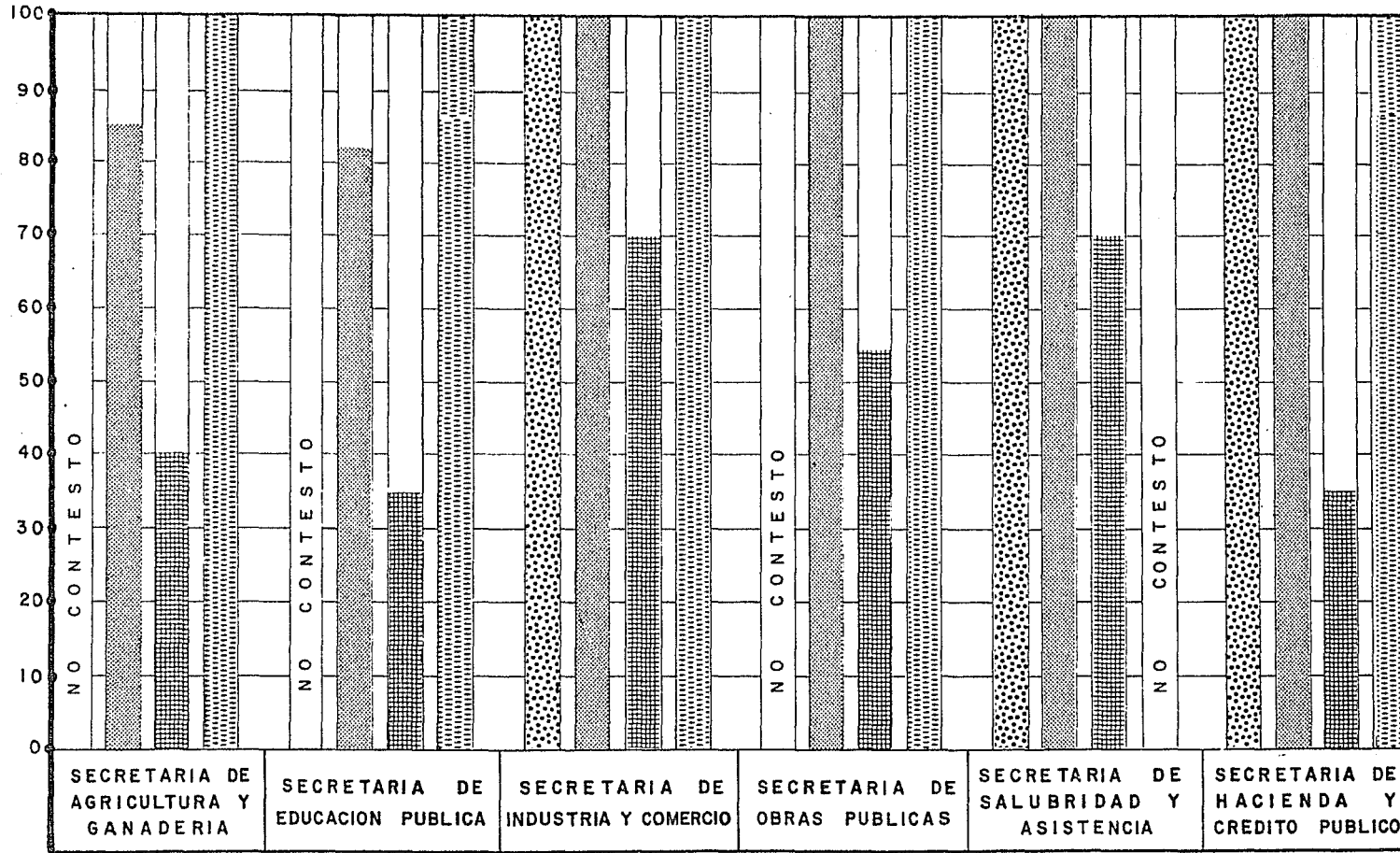
La organización de los recursos humanos en las secreta rías que dependen del sector central presentan sensibles de ficiencias debido al desconocimiento de los manuales de or ganización y a la obsolescencia de sus estructuras. (Ver lá mina # 14)

La integración de los recursos humanos en los organismos del sector central no cumple adecuadamente con el propósito de proveer a los mismos del elemento humano idóneo

# PRINCIPALES MECANISMOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA



# CONOCIMIENTO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

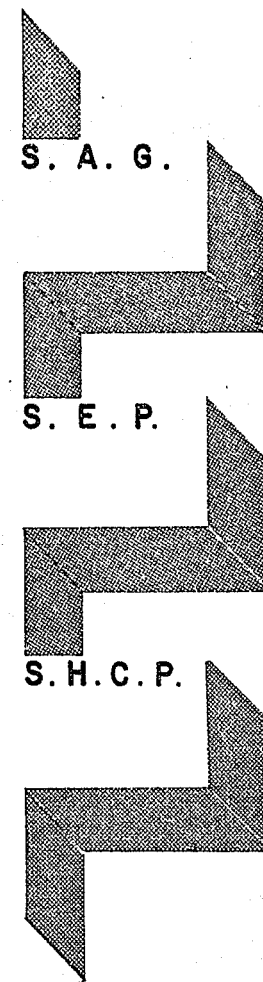
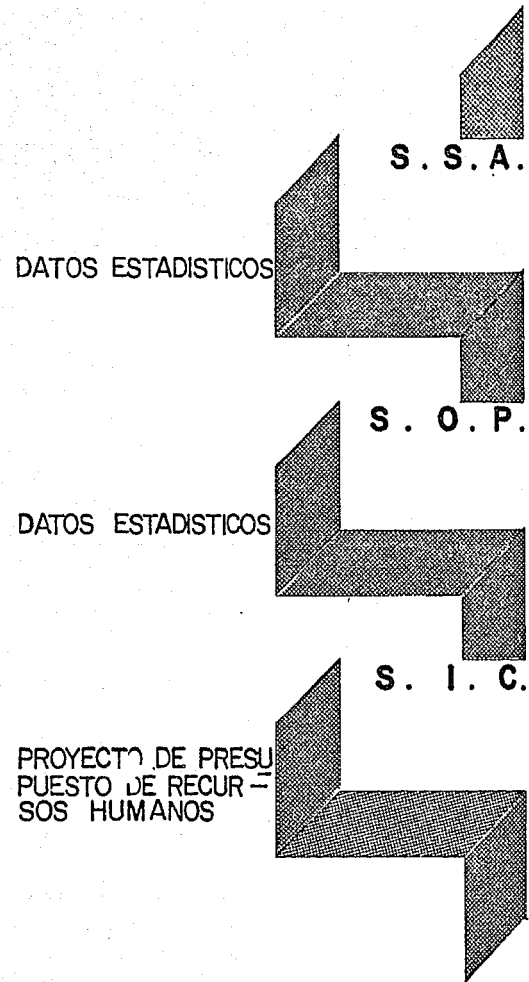


**SIMBOLOGIA =**  NIVEL DIRECTIVO     NIVEL MEDIO     NIVEL OPERATIVO     NIVEL SINDICAL

PREVISION EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

SI SE PREVEEN

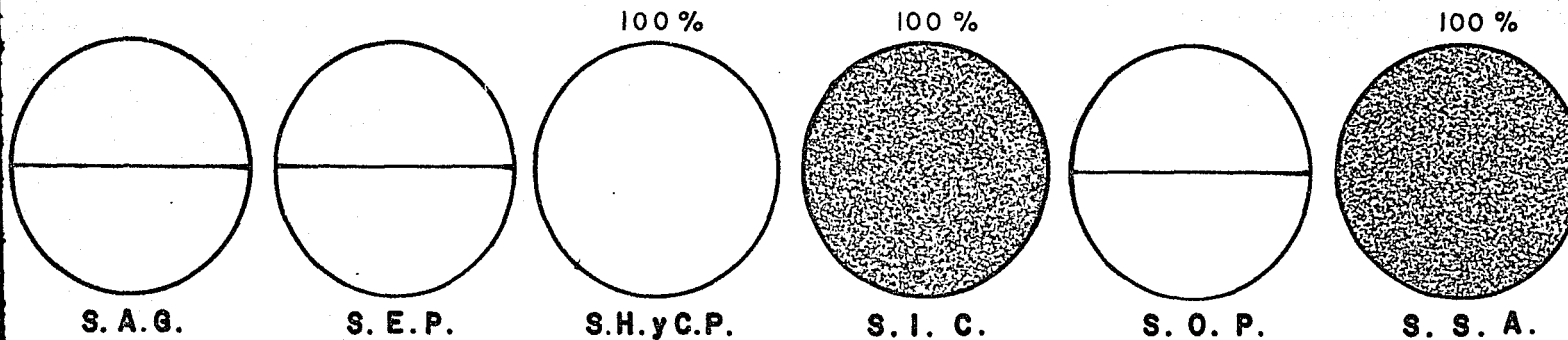
NO SE PREVEEN



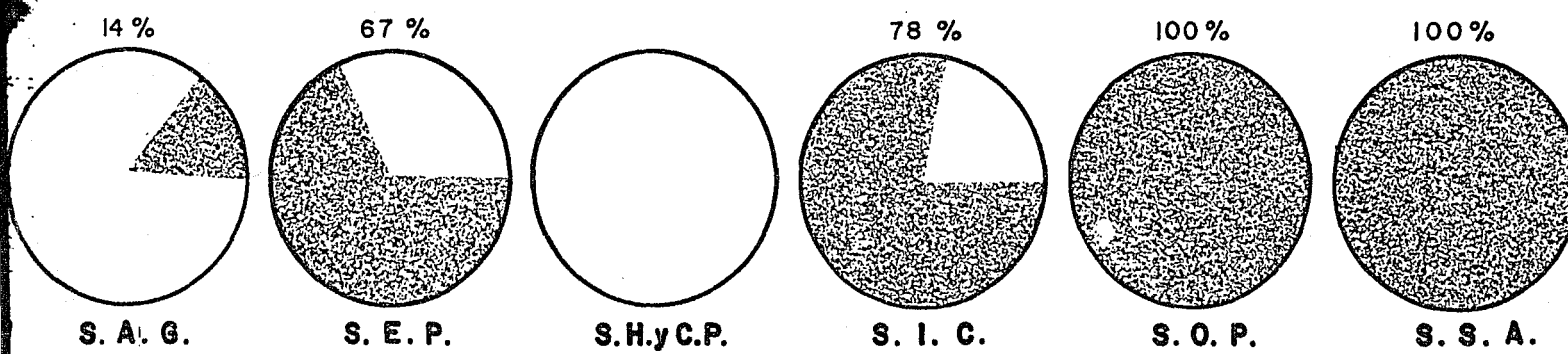


# MANUAL DE ORGANIZACION DE LAS UNIDADES DE PERSONAL

## N I V E L     D I R E C T I V O




## N I V E L     M E D I O



**SIMBOLOGIA :**

 CUENTA CON MANUAL DE ORGANIZACION

 NO COTESTO

 NO TIENEN

para cubrir las plazas que demandan las necesidades de los propios organismos, y en general se carece de un adecuado sistema integral de personal que comprenda la totalidad de los aspectos que atañen a los trabajadores y empleados desde su ingreso hasta que terminan sus relaciones de trabajo. (Ver láminas # 15 al # 33)

La dirección de recursos humanos más o menos aceptable<sup>7</sup>mente a pesar de que no utilizan el potencial técnico adecuado que permita el desarrollo de los procesos de toma de decisiones que favorezcan el funcionamiento de las dependencias gubernamentales del sector central.

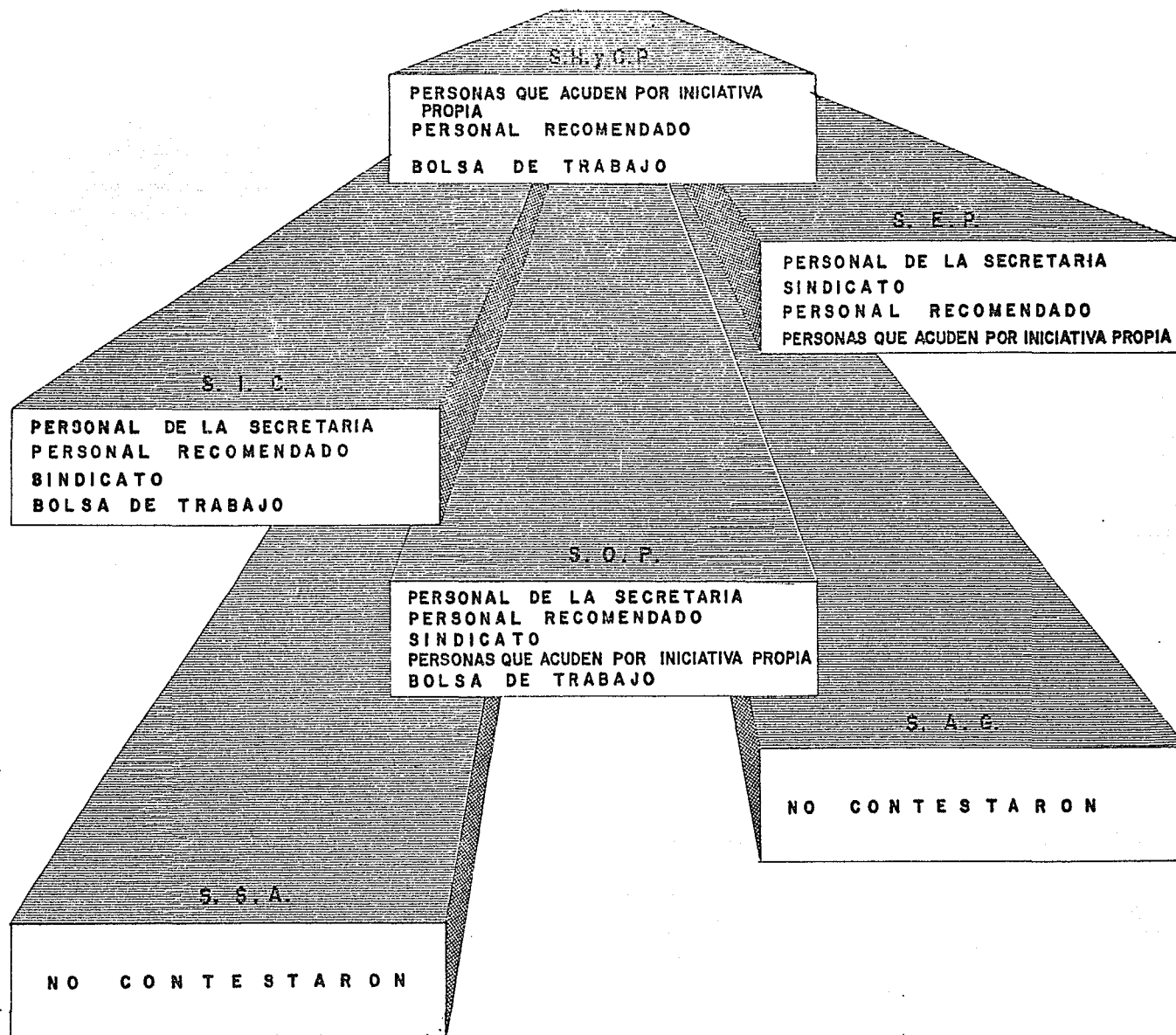
El control de los recursos humanos no es del todo satisfactorio debido a que, no se miden los resultados, ni se evalúa el desempeño. Tampoco se utilizan herramientas tan importantes como la auditoría administrativa y el control de la gestión, tendientes a ajustar y actualizar los diferentes factores susceptibles de ser controlados.

Se observó que existe una coordinación entre las diferentes unidades que componen las Direcciones Generales de Personal de los organismos públicos, a pesar de que en algunos casos se carece de comunicación con algunas unidades de trabajo.

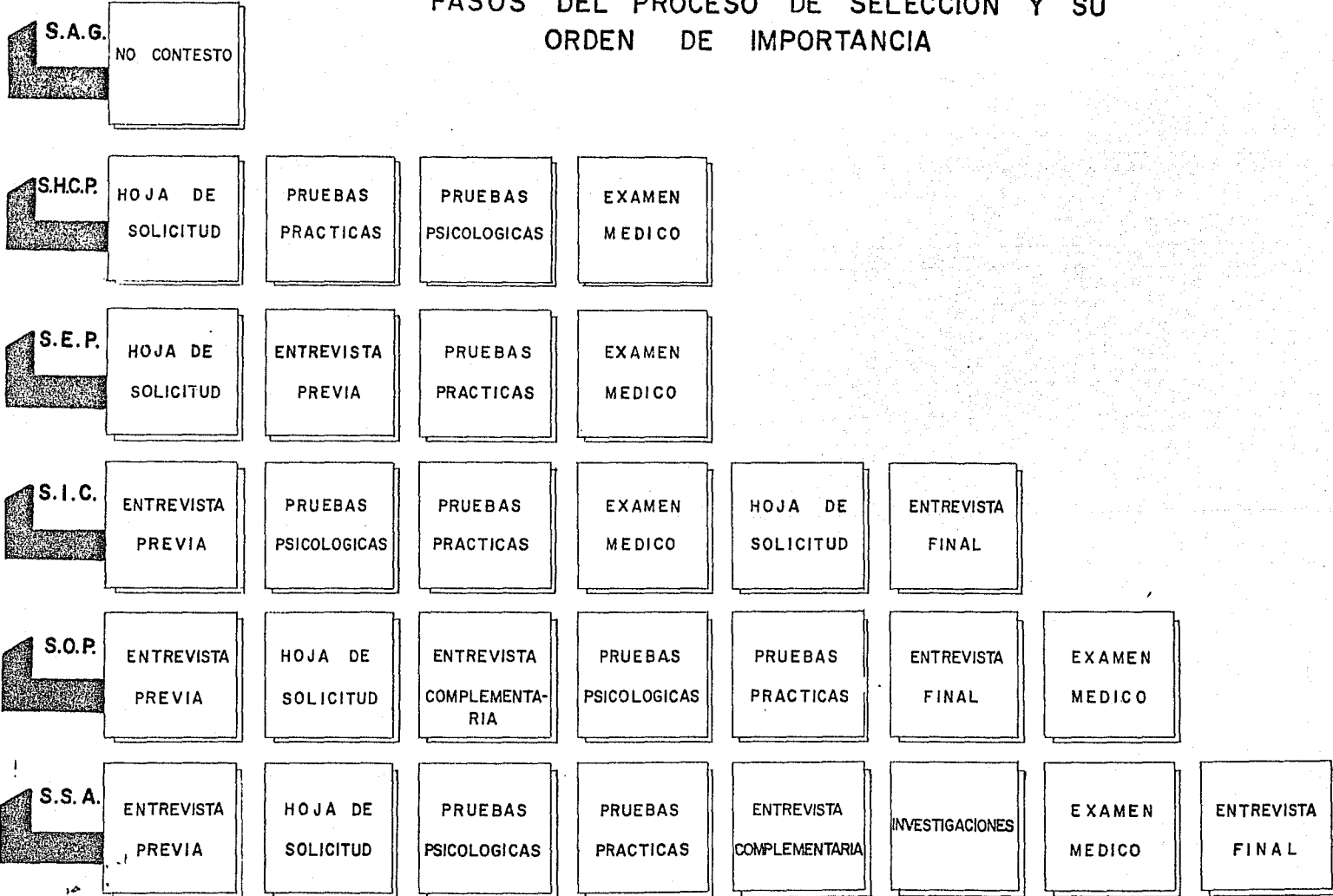
Los organismos que componen el sector central mantienen coordinación entre sí respecto del sistema de adminis-

tración de recursos humanos. Esta coordinación no es de carácter permanente ya que se realiza las más de las veces a través de escritos, siendo este un medio de coordinación in suficiente dado el tiempo que se lleva el llegar a una solu ción. Se realizan sesiones de trabajo que no dejan de ser eventuales, así como juntas que adolecen de la misma carac terística; se intercambia información aunque sin llegar a ningún acuerdo resolutivo.

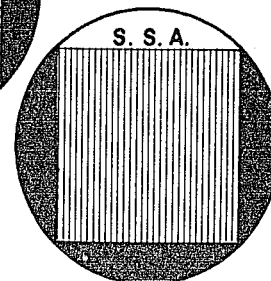
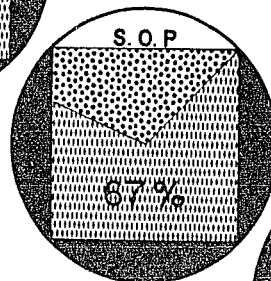
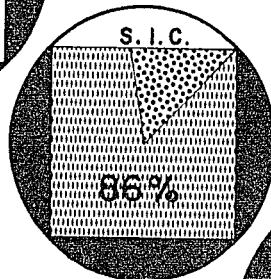
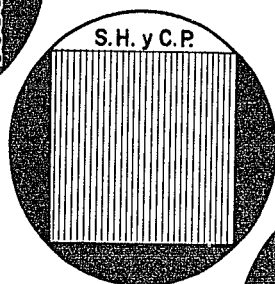
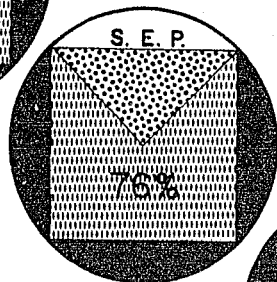
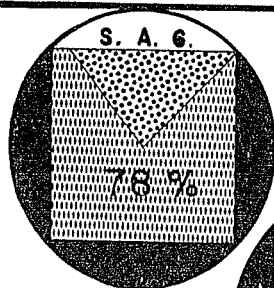
# FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y SU ORDEN DE IMPORTANCIA



## PASOS DEL PROCESO DE SELECCION Y SU ORDEN DE IMPORTANCIA



# MEDIO UTILIZADO PARA CONSEGUIR TRABAJO



## SIMBOLOGIA



POR RECOMENDACION

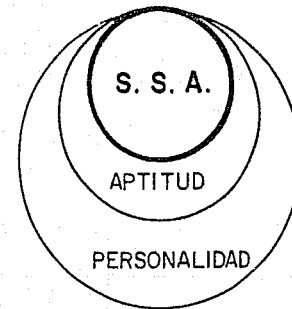
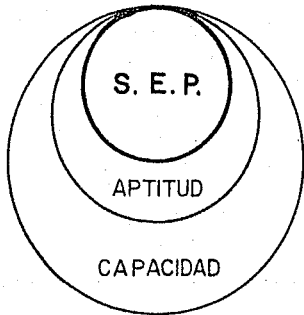
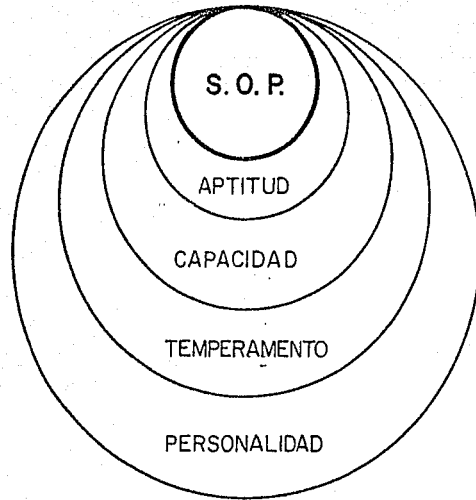
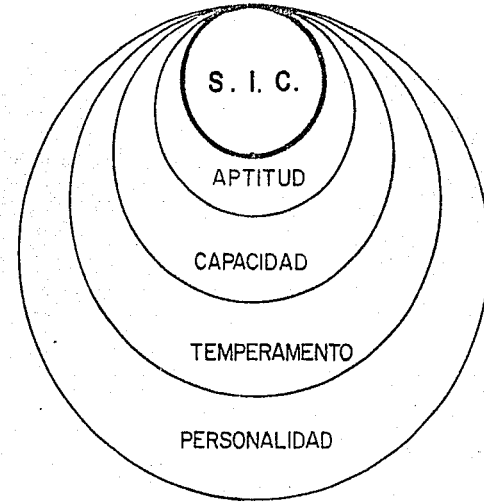
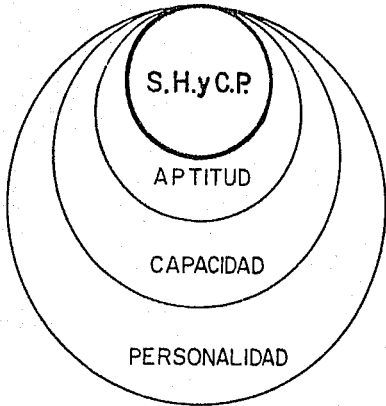


OTROS MEDIOS



NO CONTESTARON

# PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS A LOS ASPIRANTES

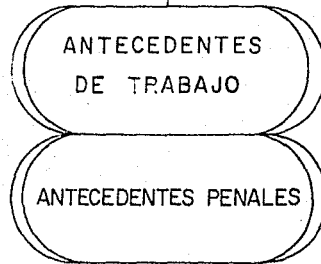


# INVESTIGACION Y ANTECEDENTES

**S.H.C.P.**



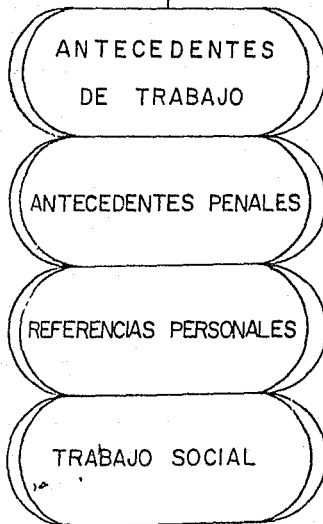
**S.O.P.**



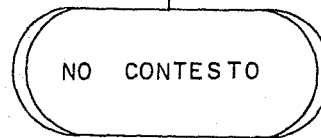
**S.I.C.**



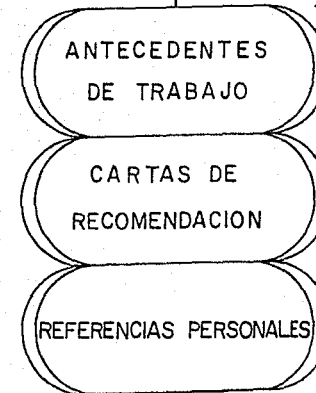
**S.S.A.**



**S.A.G.**



**S.E.P.**

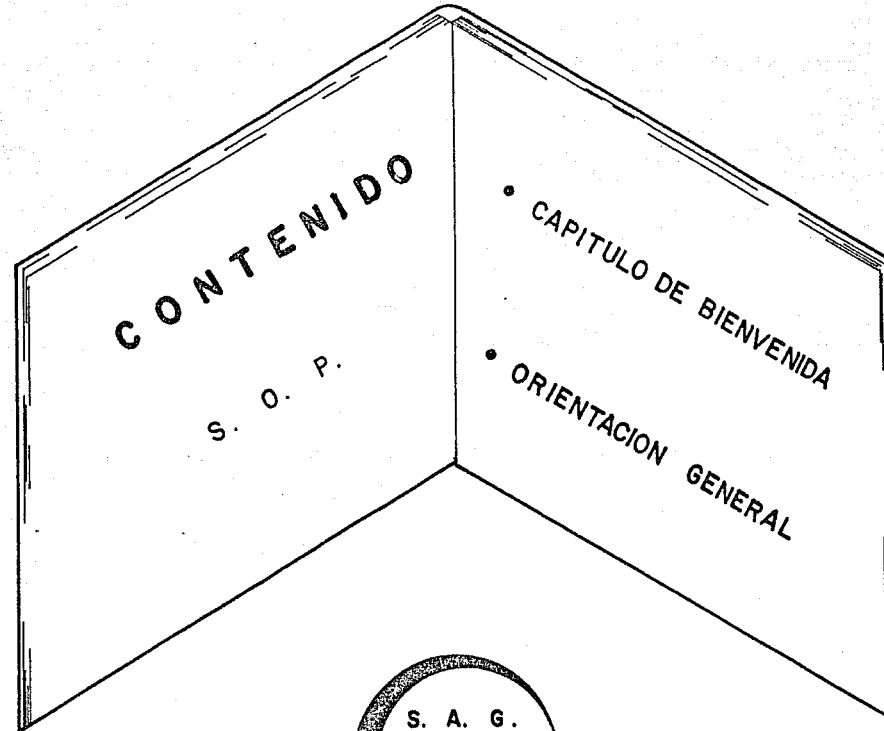




## ASPECTOS QUE SE CUBREN PARA AMBIENTARLO AL INGRESAR A LA SECRETARIA

DEPENDENCIA	LE EXPLICARON VERBALMENTE LOS OBJETIVOS DE LA SRIA.	LO PRESENTARON CON JEFES Y COMPAÑEROS	LE PROPORCIONA UN MANUAL DE BIENVENIDA	LE ASIGNARON UN EMPLEADO DEL MISMO NIVEL COMO INSTRUCTOR	LO LLEVARON A RECORRER LAS AREAS DE TRABAJO
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA	18 %	35 %		29 %	16 %
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA		91 %		67 %	
SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	42 %	80 %			33 %
SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS		68 %		42 %	
SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA	50 %	60 %		58 %	
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO		83 %		63 %	60 %

# MANUAL DE BIENVENIDA



**S.H.y C.P.**  
NO TIENEN  
MANUAL DE  
BIENVENIDA

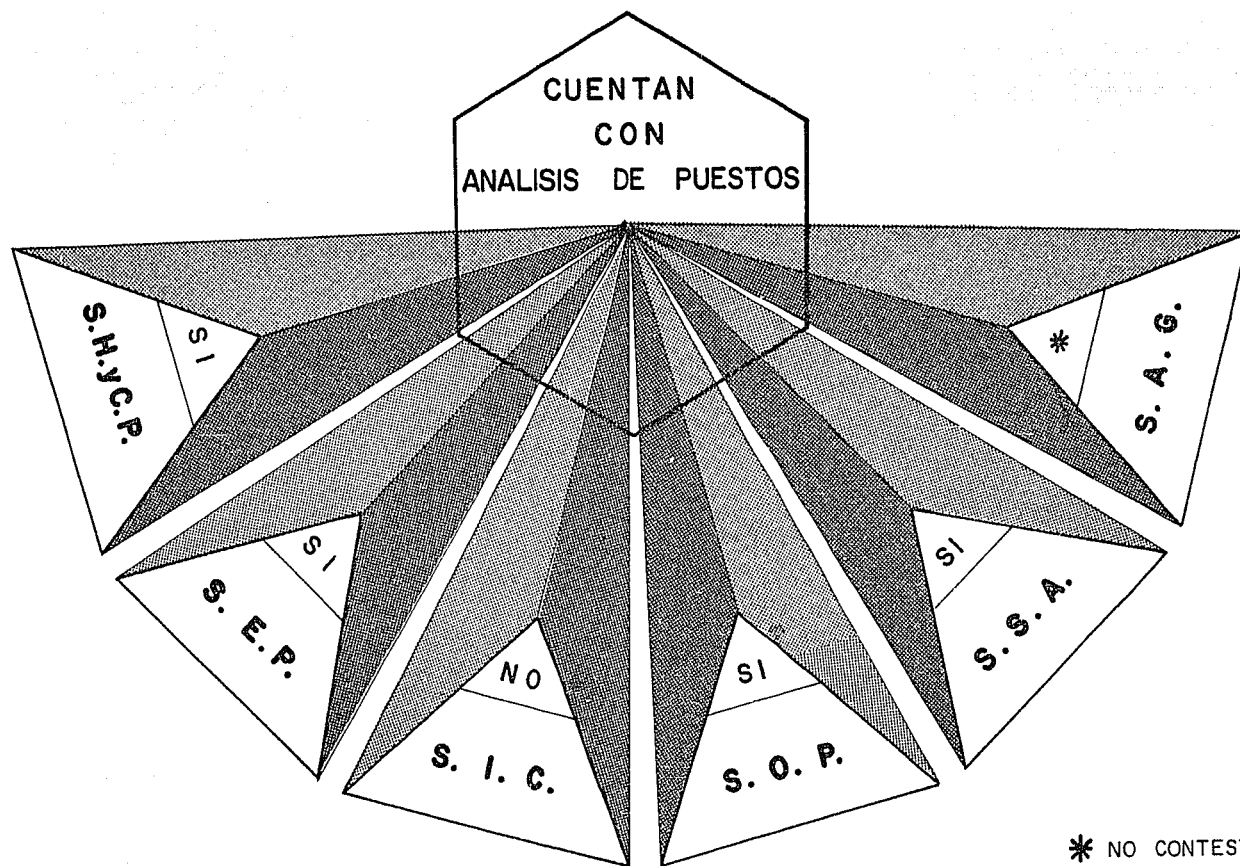
**S. I. C.**  
NO TIENEN  
MANUAL DE  
BIENVENIDA

**S. E. P.**  
NO TIENEN  
MANUAL DE  
BIENVENIDA

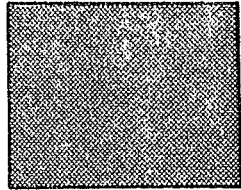
**S. A. G.**  
NO CONTESTARON

**S. S. A.**  
NO TIENEN  
MANUAL DE  
BIENVENIDA

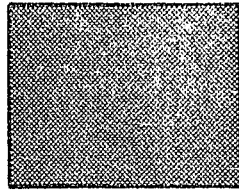
# ANALISIS DE PUESTOS



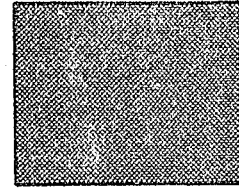
\* NO CONTESTO



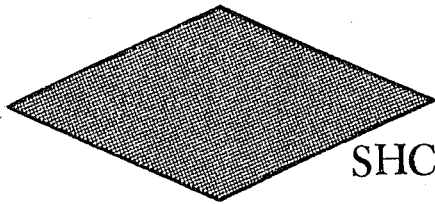
SOP



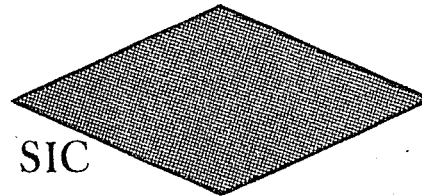
SSA



SEP



SHCP



SIC



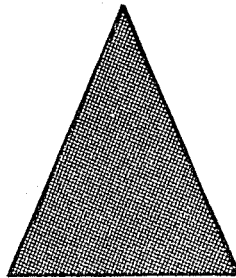
SI CUENTAN



NO TIENEN

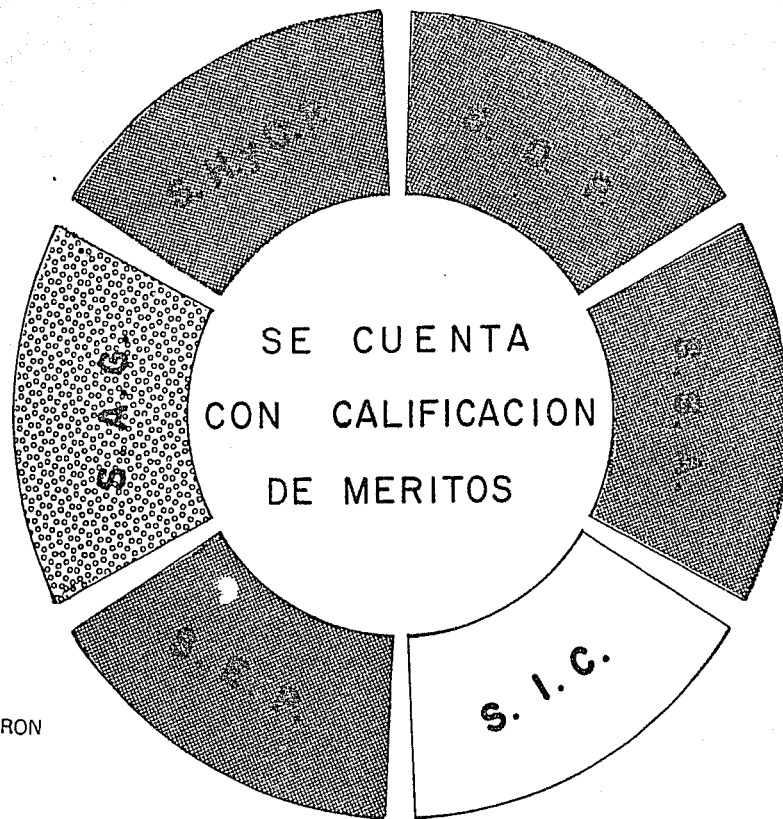


NO CONTESTARON



SAG

# CALIFICACION DE MERITOS



NO CONTESTARON

NO CUENTAN

SI CUENTAN

LAMINA # 24

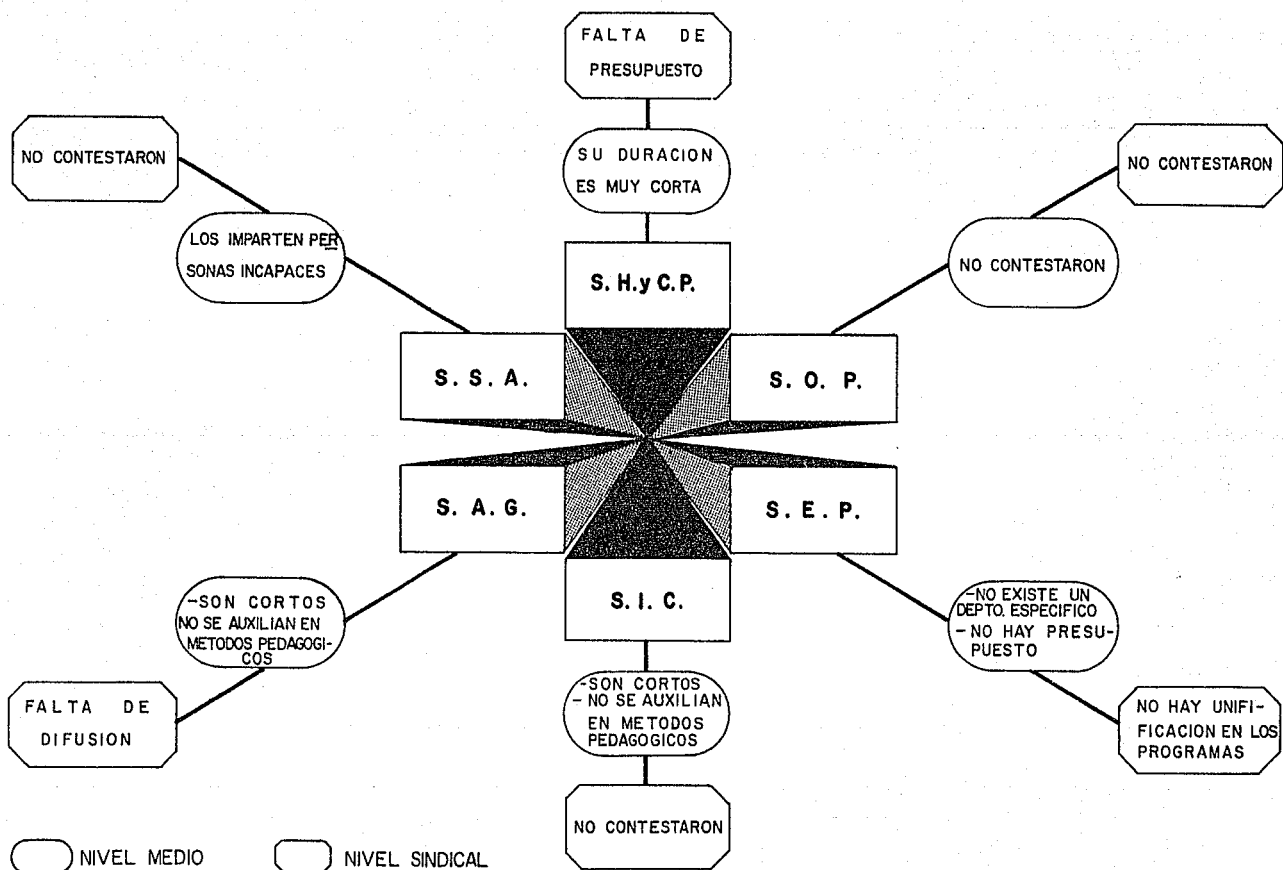
UNAM F.C.A/1977

# N I V E L E S

	medio operativo		m o		m o	
	MEDIOS PARA CAPACITAR AL EMPLEADO	NO SE LE DIO CAPACITACION	MEDIOS PARA ADIES-TRAR AL EMPLEADO	NO SE LE DIO ADIESTRAMIENTO	MEDIOS PARA DESARRO-LLAR AL EMPLEADO	NO SE LE DIO DESARROLLO
<b>S.H.yC.P.</b>	- MANUALES - OTROS	43 %	- PRACTICAS REPETITI- VAS DE PROCEDIMIENTOS - SE LES PROPORCIONA UN INSTRUCTOR	30 %	- ROTACION DE PUESTOS	63 %
<b>S.E.P.</b>	- INSTRUCTIVOS - MANUALES - CONFERENCIAS - CURSOS - ESC. DE CAP. ADM.TVA.	44 %	- PRAC. REP. DE PROCED. - SE LES PROP. UN INST. - CURSOS INTENSIVOS - CURSOS EXT.	46 %	- CURSOS DE ESPECIALIZA- CION - CURSOS DE DESARROLLO NUEVOS JEFES ROTACION DE PUESTOS	39 %
<b>S.I.C.</b>	- CONFERENCIAS - CURSOS - SEMINARIOS - ESC. DE CAP. ADM.TVA.	71 %	- CURSOS INTENSIVOS - CURSOS EXTERNOS	71 %	- B E C A S - CURSOS DE ESPECIALIZA- CION - CURSOS DE DESARROLLO PARA NUEVOS JEFES	38 %
<b>S.S.A.</b>	- INSTRUCTIVOS - CURSOS - ESC. CAP. ADM.TVA.	40 %	- CURSOS INTENSIVOS	38 %	- CURSO PARA DESARRO- LLO DE NUEVOS JEFES	43 %
<b>S.O.P.</b>	NO CONTESTARON	46 %	NC	46 %	NC	58 %
<b>S.A.G.</b>	NC	66 %	NC	40 %	NC	53 %

396

# MOTIVOS DE UN INADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACION ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

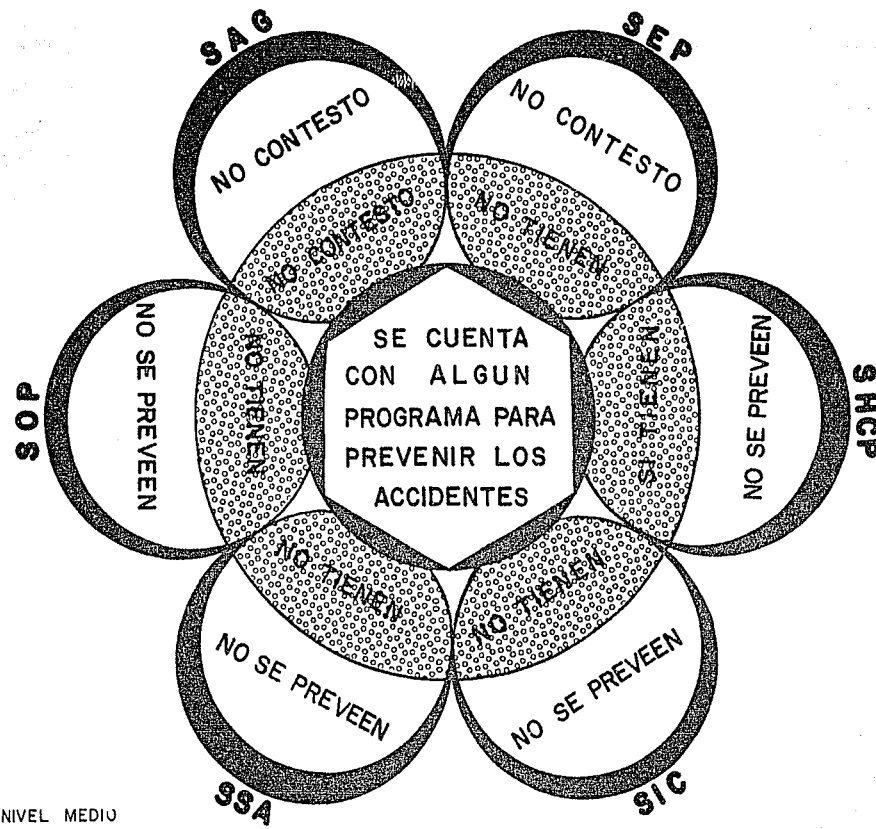


## HIGIENE Y SEGURIDAD

DEPENDENCIA	¿EXISTE UN PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL ESTADO DE SALUD FISICA Y MENTAL ?		¿QUE ACTIVIDADES SE LLEVAN A CABO PARA DETERMINAR EL ESTADO DE SALUD DEL PERSONAL ?
	DE LOS ASPIRANTES A TRABAJAR EN LA SRIA.	DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA SRIA.	
SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA	SI	NO	NO CONTESTO
SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	SI	SI	NO CONTESTO
SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	SI	SI	NO CONTESTO
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA	NO CONTESTO	NO CONTESTO	NO CONTESTO
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	SI	NO	SE LE PIDE CERTIFICACION MEDICA Y UNA BREVE REVISIO' ' POR LA UNIDAD CORRESPONDIENTE
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	SI	SI	NO CONTESTO



# PREVENCIÓN DE ACCIDENTES



● NIVEL OPERATIVO ○ NIVEL MEDIO

## CONTROLES Y REGISTROS

### S. H. y C. P.

- EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS EMPLEADOS
- REGISTROS DE ASISTENCIAS Y PUNTUALIDAD
- SANCIONES Y RECOMPENSAS
- PERMISOS, LICENCIAS, DESCANSOS Y VACACIONES
- CONTROL DE TIEMPO EXTRAORDINARIO

### S. E. P.

- EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS EMPLEADOS
- REGISTROS DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
- SANCIONES Y RECOMPENSAS
- PERMISOS, LICENCIAS, DESCANSOS Y VACACIONES

### S. I. C.

- EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS EMPLEADOS
- REGISTROS DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
- PERMISOS, LICENCIAS, DESCANSOS Y VACACIONES

### S. A. G.

NO CONTESTARON

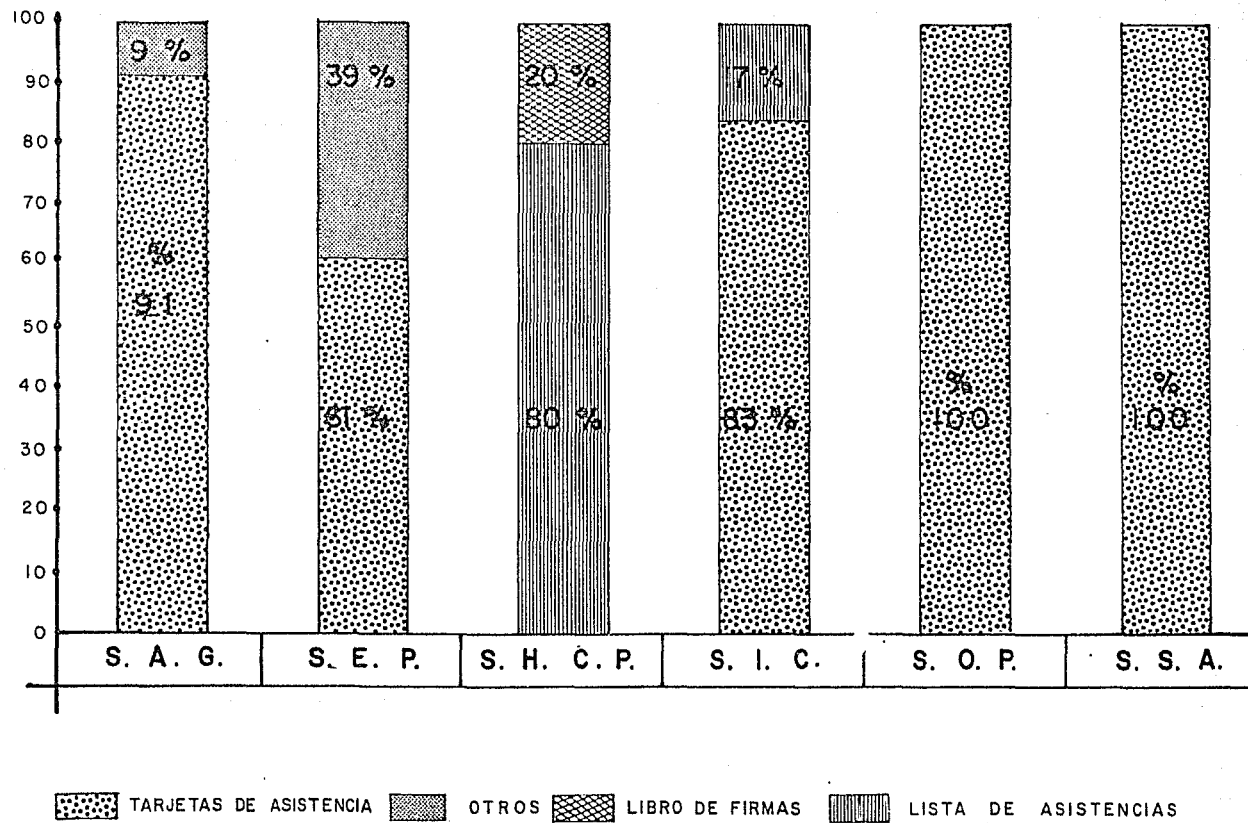
### S. O. P.

- EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS EMPLEADOS
- REGISTROS DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
- SANCIONES Y RECOMPENSAS
- PERMISOS, LICENCIAS, DESCANSOS Y VACACIONES
- CONTROL DE TIEMPO EXTRAORDINARIO

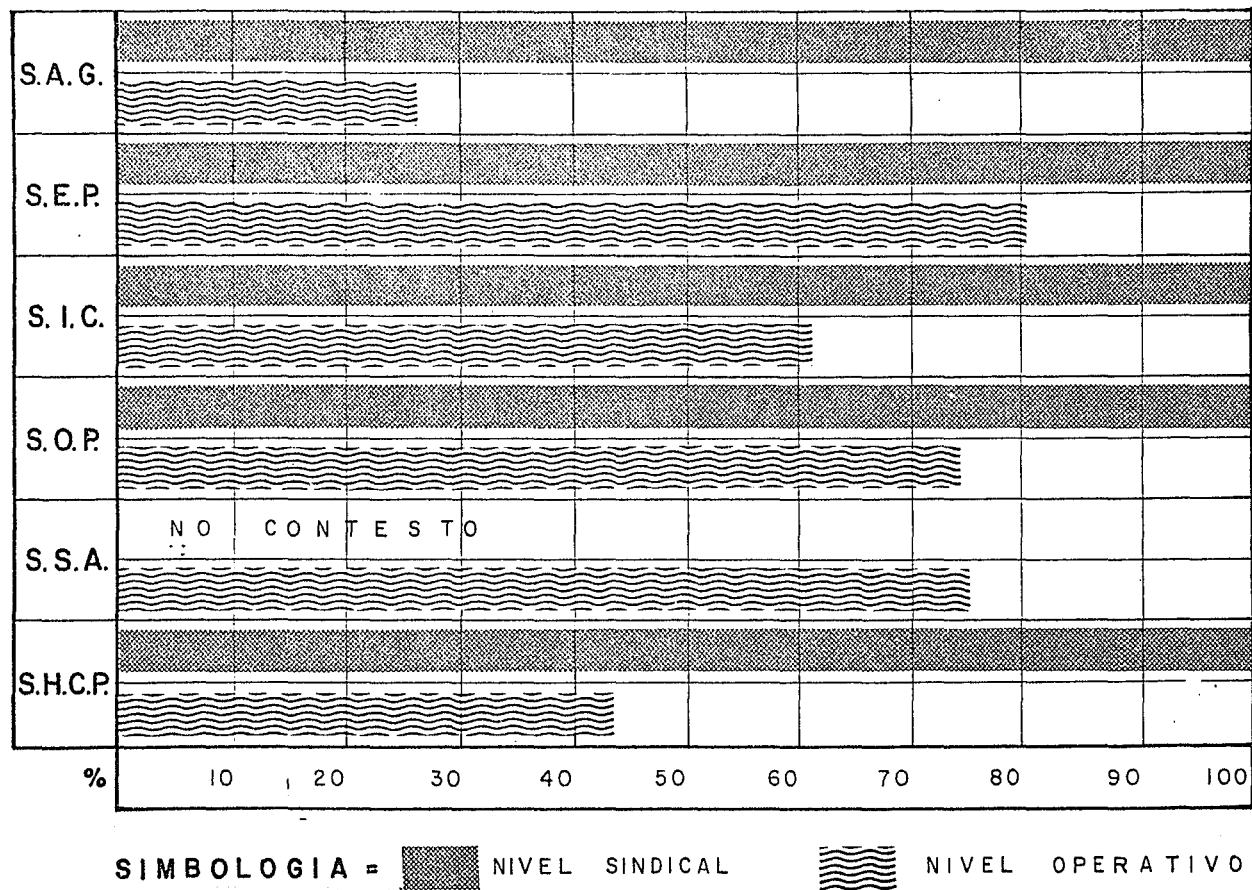
### S. S. A.

- EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS EMPLEADOS
- REGISTROS DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
- SANCIONES Y RECOMPENSAS
- PERMISOS, LICENCIAS, DESCANSOS Y VACACIONES
- CONTROL DE TIEMPO EXTRAORDINARIO

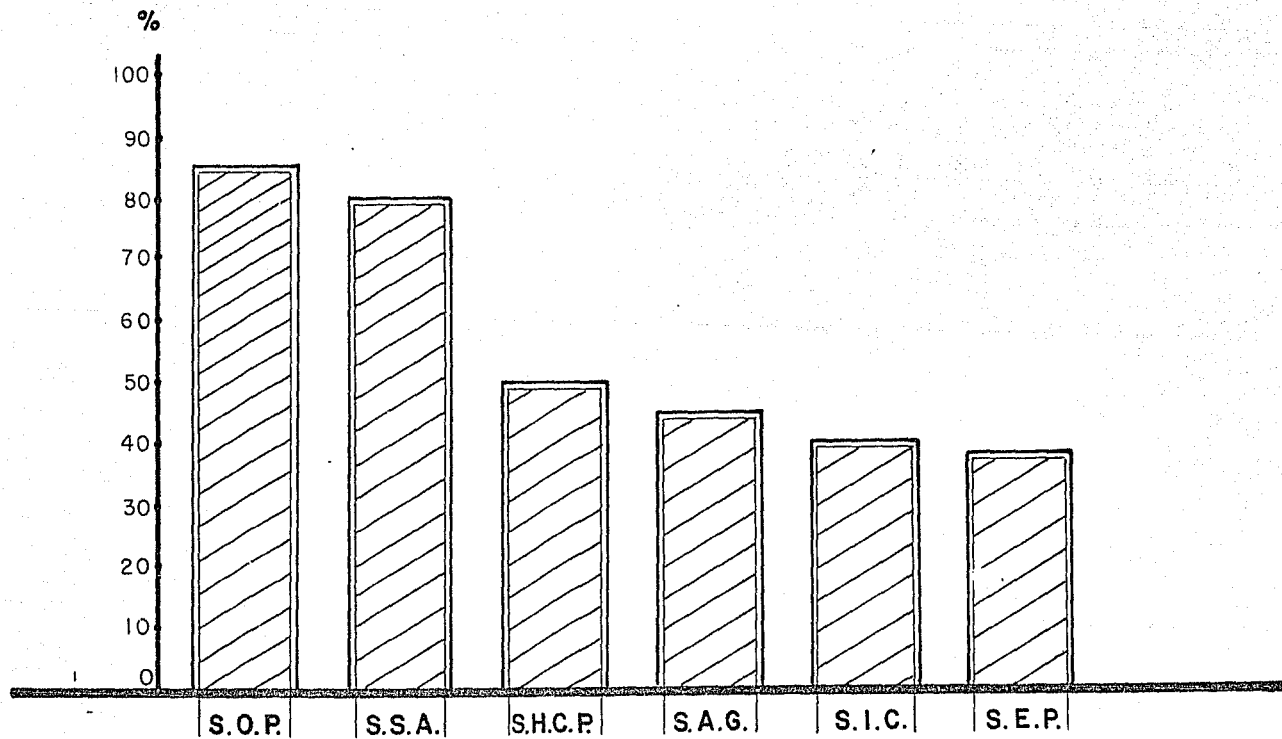
## MEDIOS PARA REGISTRO DE ASISTENCIA



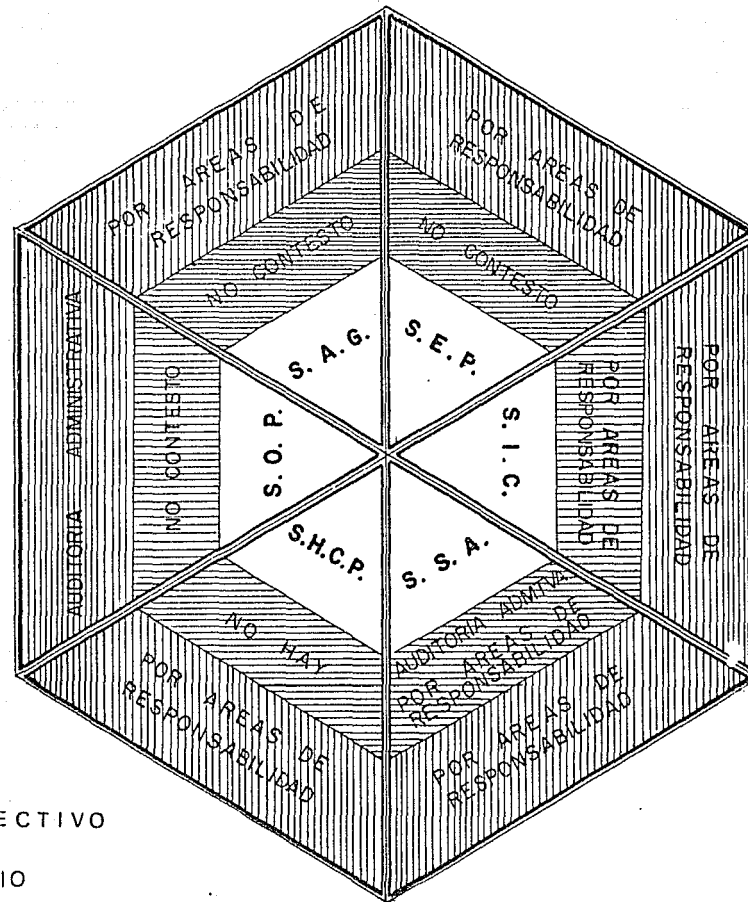
# INTERVENCION DEL SINDICATO EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES





PERSONAL QUE NO RECIBE MOTIVACION POR PARTE DE LA  
DIRECCION



# TECNICAS PARA LA FUNCION DE CONTROL



 NIVEL DIRECTIVO  
 NIVEL MEDIO

## PROPOSICION DE MEJORAS

## REFORMA ADMINISTRATIVA

Sugerimos que la difusión del conocimiento de la reforma administrativa se intensifique, desarrollando un programa global de divulgación que comprenda entre otros puntos uno especialmente abocado a la promoción de una campaña intensiva de la reforma administrativa, que contemple las etapas de sensibilización y de implantación de las reformas a los sistemas administrativos comunes a las dependencias del Ejecutivo Federal. La programación de esta campaña se debe enfocar básicamente hacia los niveles medio y operativo.

Ciertos mecanismos de reforma administrativa no han sido implantados aún en algunas secretarías y en otras todavía no empiezan a generar resultados concretos. Por lo anterrior se propone que los mecanismos de reforma y las unidades de apoyo administrativo sean revisados en cuanto a su funcionalidad u operatividad, a efecto de determinar sus puntos débiles y realizar los ajustes y adaptaciones necesarios.

Los mecanismos de reforma deben contar con el suficiente apoyo de tipo formal para que desempeñen con eficacia las funciones que tienen encomendadas, tales como la revisión y reestructuración de los sistemas administrativos en operación.



## PLANEACION

Sugerimos que la previsión de recursos humanos sea realizada de una manera más técnica basándose en un presupuesto elaborado y considerando las necesidades que cada una de las dependencias presenta.

También recomendamos que se definan y establezcan con claridad los objetivos y metas que persiguen las unidades encargadas de administrar los recursos humanos, y que éstos se encaucen y contribuyan a la cristalización de los objetivos generales de las dependencias, apoyados por las políticas congruentes. Los objetivos deben ser difundidos hasta los niveles operativos que son el medio a través del cual se deben alcanzar las metas establecidas.

Los procedimientos deben ser revisados, actualizados y en su caso elaborados a efecto de que una vez probada su operatividad, sean integrados dentro de un manual que sirva como guía de consulta para el personal que lo requiera, buscando con esto, fundamentalmente la simplificación de las tareas y el mejor control del desarrollo de las mismas.

Es conveniente implementar proyectos que permitan visualizar los diferentes cursos de acción encaminados al eficaz logro de los objetivos de las unidades que administran los recursos humanos.

Basados en los proyectos desarrollados, se recomienda la elaboración e implementación de los programas que coordinen los recursos disponibles buscando hacerlos acordes con las necesidades operacionales y funcionales de las unidades que realizan algún tipo de administración de recursos humanos. Dichos programas deben buscar además la satisfacción de las demandas de la fuerza de trabajo, la definición de las entidades responsables de su ejecución y la base para la evaluación de sus resultados.

#### ORGANIZACION

Dada la problemática que presentan las estructuras de las unidades encargadas de administrar los recursos humanos, sugerimos la revisión, actualización y en su caso la elaboración de los manuales de organización que propicien el mejor cumplimiento de las atribuciones que le competen a las unidades encargadas de la administración de los recursos humanos, conforme al Reglamento Interior vigente en cada secretaría; también se sugiere que el contenido de dichos manuales sea suficientemente difundido con objeto de que sirva como guía de consulta a los funcionarios y empleados que lo requieran.

En términos generales, se sugiere una reestructuración organizacional de las unidades encargadas de administrar los recursos humanos procurando fundamentalmente homogeneizar las funciones específicas de las mismas.

## INTEGRACION

### Empleo

Se recomienda rediseñar el sistema de reclutamiento de personal en los organismos del sector central, con el objeto de que permita utilizar las diferentes fuentes internas y externas de abastecimiento, que conduzcan a realizar la selección del personal idóneo que demandan las dependencias públicas. Esto, en virtud del alto índice de ingreso de personal recomendado que no siempre cubre los requerimientos específicos de las plazas que ocupan.

También se aconseja adoptar las medidas necesarias tendientes a establecer normas y criterios uniformes en el proceso de selección, mismas que permitan realizarlo de manera óptima.

Además se recomienda que para ambientar al personal de nuevo ingreso, le sea proporcionado un manual de bienvenida

complementando el proceso de inducción con una charla sobre los aspectos que competen al área en que prestará sus servicios, que preferentemente deberá ser dada por el responsable de cada unidad, especificándole todas las actividades que impliquen las tareas cotidianas, periódicas y eventuales del puesto.

### Sueldos y Salarios

A efecto de mejorar el sistema de administración de sueldos y salarios en las dependencias del sector público, sugerimos que se adopten las medidas tendientes a generalizar la utilización de las técnicas de análisis y valuación de puestos y calificación de méritos con el objeto de capitalizar los beneficios inherentes a dichas técnicas.

### Formación

Dada la inadecuada formación que presenta el personal al servicio de los organismos públicos, apreciamos la conveniencia de recomendar que se investiguen las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal federal; que se mantenga una mejor y más constante coordinación con los centros y escuelas de capacitación administrativa; que se intensifique la proyección y dirección de programas actualizados orientados a satisfacer las necesidades de for

mación de los servidores públicos, de tal suerte, que dichos programas marchen acordes con los requerimientos detectados a través de investigaciones y estudios previos; que se revisen y perfeccionen las técnicas y medios de capacitación administrativa y desarrollo, con el fin de racionalizar el aprovechamiento del potencial humano que en última instancia redundará en una mejor prestación de los servicios públicos.

#### Prestaciones y Servicios

Estimamos conveniente recomendar que las unidades encargadas de administrar los recursos humanos se ocupen de difundir en mayor medida las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los servidores públicos, con el objeto de que, en la medida en que se conozcan, sean aprovechados logrando con esto los objetivos para los que fueron creados.

Como en las dependencias se carece de uniformidad en el otorgamiento de las prestaciones y servicios, sugerimos que se establezcan políticas que busquen homogeneizarlos en cuanto a su otorgamiento.

#### Relaciones Públicas

Se recomienda la elaboración e implementación de un programa tendiente a formar y mantener una buena imagen de las unidades que administran los recursos humanos, ante el personal.

Conviene también organizar eventos y actividades encaminadas a estrechar las relaciones sociales y de trabajo entre el personal.

Además se sugiere la elaboración e implementación de un sistema de quejas y sugerencias que propicie la participación del personal en las mejoras a los métodos de trabajo y otros aspectos de carácter general; así como un sistema de avisos y publicaciones cuya finalidad sea la de mantener informado al personal sobre los diferentes aspectos de interés común. esto traerá como consecuencia que el personal se encuentre motivado a prestar de manera más adecuada sus servicios al público.

#### Servicio Médico

Es recomendable que las dependencias públicas cuenten con una unidad cuyos esfuerzos estén encaminados a la atención de posibles contingencias y primeros auxilios. Dicha unidad debe establecer un procedimiento confiable que tienda a detectar y mantener en buen estado de salud al personal al servicio de las oficinas públicas.

También se sugiere que los aspirantes a ocupar una plaza presenten como requisito una certificación médica completa avalada por alguna entidad o institución autorizada, procurando con esta medida evitar al máximo la aparición ulterior de padecimientos crónicos en las filas del personal que disminuyan la atención prestada a las cargas de trabajo y la productividad en general, afecciones no siempre detectadas a través de una breve revisión médica.

#### Higiene y Seguridad

Recomendamos que los distintos organismos públicos, a través de sus representantes competentes y en coordinación con las respectivas Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad, se aboquen a la tarea de revisar y en su caso elaborar e implantar un programa cuyos propósitos sean los de difundir la importancia de la salud personal y prevenir los accidentes de trabajo; todo esto con el fin de garantizar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus labores dentro de un ambiente seguro y saludable.

#### Controles y Registros

Para el mejor control de los diferentes movimientos de personal se recomienda la adopción de un sistema de procesamiento de datos cuya función sea la de agilizar los trámi-

tes que se realizan la mayor parte de las veces en forma manual como son: asistencia y puntualidad, permisos, licencias, descansos, vacaciones, sanciones y recompensas; tiempo extraordinario, remuneraciones y evaluaciones del desempeño.

Particularmente en los controles de asistencia, es ordinario encontrar vicios y anomalías que en un momento dado se traducen en puntos neurálgicos laborales. A efecto de sentar la primera piedra en la erradicación de este problema que disminuye o contribuye al aminoramiento de la productividad del personal, pensamos que es conveniente homogeneizar el tipo y uso de un sistema confiable de control de tiempo efectivo de trabajo.

#### Relaciones Laborales

Recomendamos que las Direcciones Generales de Personal vigilen minuciosamente en coordinación con los organismos sindicales todos los factores tendientes a optimizar las relaciones laborales en sus respectivas dependencias.

#### Investigaciones

Dado el crecimiento de las necesidades de fuerza de trabajo en los organismos públicos y considerando la necesidad de contar con mayor información que apoye el proceso



de toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos, se recomienda aplicar las distintas modalidades de investigación con cierta periodicidad de tal suerte, que se pueda disponer de los datos en forma actualizada. Esta sugerencia por supuesto implica la adopción de un sistema de archivo electromagnético.

Con el auxilio de las estadísticas, las investigaciones socio-económicas dotarán al nivel directivo de un basto banco de información que permita replantear los objetivos y metas, así como la revisión y el rediseño de programas y políticas.

En la medida en que se planeen bien los recursos humanos, se verifica mejor la integración de los mismos.

#### DIRECCION

Se recomienda que las unidades encargadas de administrar los recursos humanos elaboren instructivos sobre manejo de personal enfocados hacia el uso en los niveles directivo y medio. Estimamos conveniente que dichos instructivos consideren: el Reglamento Interior de Trabajo, los Estatutos del Personal, los convenios obrero-patronales vigentes, el manual de funciones y procedimientos, y otras leyes y re

glamentos que rigen las relaciones laborales. Esto, con el objeto de proveer a los niveles mencionados de los elementos objetivos que les faciliten la toma de decisiones en materia de manejo de personal.

Exhortamos a los niveles directivos a que para la toma de sus decisiones, continúen apoyándose en estudios técnicos, que se auxilién de los servicios de las unidades de asesoría y se complementen con sus experiencias individuales.

Se aconseja que la supervisión se apoye con la utilización de supervisores especializados, con el uso de los reportes de actividades, con el empleo de gráficas de control y con la celebración de juntas periódicas. Esto, con el objeto de ayudar a la consecución más eficaz de los objetivos propuestos.

Se recomienda incrementar la participación del nivel operativo, así como difundir en mayor medida los objetivos que se pretenden alcanzar utilizando como medios el uso de informes periódicos y la celebración de juntas con regular periodicidad. Esto, con el fin de llevar a cabo una buena coordinación de las tareas operativas.

Con el fin de reforzar la comunicación formal en las unidades que administran los recursos humanos, se recomien-

da que se procure, en la medida de lo posible, minimizar la utilización de medios escritos para transmitir las órdenes e instrucciones.

Se aconseja también que en los casos en que procedan, se haga uso de una comunicación estrictamente verbal a efecto de obviar trámites y papeleo en el acatamiento de las disposiciones emanadas del directivo. No obstante, se deben usar los medios escritos para hacer cumplir los lineamientos provenientes de los altos niveles, a fin de evitar la distorsión de la información en asuntos de particular importancia.

Las Direcciones Generales de Personal deben motivar a su personal con el objeto de aumentar la eficiencia en el desempeño de las labores. Al motivar al trabajador, se logra que éste se integre a la organización identificando sus aspiraciones personales con los propósitos de la institución a la que sirve. Para el efecto, se precisa diseñar un sistema de motivación que contemple las disposiciones contenidas en la Ley de Estímulos y Recompensas vigente en el sector público.

CONTROL

Se recomienda que las Direcciones Generales de Personal desarrollen y lleven a cabo la utilización de la técnica de auditoría administrativa que les permita efectuar la revisión sistemática de todas las funciones y actividades que en materia de administración de recursos humanos operan en las diferentes unidades, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y a las necesidades reales, así como evaluar el cumplimiento de los objetivos, sugiriendo en su caso los cambios y las mejoras que procedan.

Se recomienda también que los niveles competentes se auxilien de la aplicación de encuestas de actitud que permitan observar el verdadero sentir del personal sobre las políticas, programas, procedimientos y labores en general. Como resultado del análisis de dichas encuestas, se obtendrá la pauta para las modificaciones, así como el sentido que deben tomar estas últimas.

Las auditorías administrativas se deben llevar a cabo por lo menos cada año y hacer que se consideren por los mecanismos de reforma y unidades de apoyo administrativo.

Además se aconseja la implementación de los medios gráficos de control, los sistemas de evaluación del desempeño y los sistemas de control de gestión, que robustecen y facilitan la detección de desviaciones y la toma de decisiones para los cambios o mejoras procedentes.

#### COORDINACION INTRASECRETARIAL

Se recomienda que los funcionarios directivos pugnen por mantener una coordinación constante con todos los departamentos, unidades y oficinas que de una u otra manera intervienen en la administración de los recursos humanos, con el objeto de ir midiendo el avance en el logro de los objetivos, así como buscar que se alcance la integración armónica de los objetivos de cada unidad con los propósitos generales de las Direcciones Generales de Personal.

Además se aconseja como medio de coordinación, la celebración de juntas periódicas en las que se discutan y comenten los problemas que repercuten en cada una de las unidades de trabajo y formular así los cursos de acción idóneos.

#### COORDINACION INTERSECRETARIAL

Estimamos que es conveniente que la coordinación en materia de administración de recursos humanos se realice con cada uno de los organismos que integran el sector central, con el fin de propiciar la unificación de los criterios en la solución de problemas comunes así como el intercambio de ideas, experiencias e iniciativas.

Se sugiere que la coordinación se lleve a cabo entre otros medios, a través de la formación de comités en los que se dé lugar al establecimiento de una comunicación formal permanente, y la realización de reuniones periódicas en las que se discutan los puntos de problemática convergente.

Otra sugerencia consiste en organizar ciclos de mesas redondas que comporten como características esenciales: el intercambio de ideas y experiencias, el diálogo abierto a los problemas de interés común y la facilidad para después de estudiar en forma conjunta las variantes y alternativas de un problema dado, tomar las decisiones que favorezcan la optimización del funcionamiento en general.

Creemos además, que la coordinación debe ser de carácter permanente y tener como propósito fundamental la prestación de ayuda recíproca tendiente a maximizar el rendimiento del sistema de administración de recursos humanos de los organismos del sector central y público por extensión.

## BIBLIOGRAFIA

1. Agustín Reyes Ponce.- "El Análisis de Puestos".- Limusa Willey 1973.
2. Karl E. Etinger.- "Investigación y Relaciones Públicas" Herrero Hnos. Sucs. S.A.
3. Karl E. Etinger.- "Administración de Personal".- Herrero Hnos. Sucs. S.A.
4. Karl E. Etinger.- "Control y Supervisión".- Herrero - Hnos. Sucs. S.A.
5. Miguel F. Duhalt Krauss.- "La Administración de Personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico".- Instituto de Administración Pública Mexicana.
6. Douglas Mc Gregor.- "El Aspecto Humano de las Empresas".
7. Jorge Rios Szalay.- "Relaciones Públicas".- Trillas.
8. Fernando Arias Galicia.- "Administración de Recursos Humanos".- Trillas.
9. Klein Alfred W. y Natham Grabinsky.- "El Análisis Factorial".- Banco de México, S.A.
10. Saul W. Gellerman.- "La Administración de las Relaciones Humanas".- C.E.C.S.A.
11. Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner.- "Psicología Industrial".- Trillas.
12. Agustín Reyes Ponce.- "Administración de Personal".- Limusa Willey,
13. Dalton E. Mc Farland.- "Administración de Personal".- Fon



do de Cultura Económica.

14. Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.- "Censo de Recursos Humanos del Sector Público Federal Administración (1975)".- Secretariado Técnico de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.
15. William P. Leonard.- "Auditoría Administrativa".- Diana.
16. Miguel F. Duhalt Krauss.- "Técnicas de Comunicación Administrativa".- U N A M .
17. Miguel F. Duhalt Krauss.- "La Administración Pública Federal I".- U N A M serie estudios 26.
18. Felipe Pardinás.- "Metodología y Técnicas de Investigación Sociales".- Siglo XXI 12a. Edición.
19. José A. Fernández Arena.- "La Auditoría Administrativa".- Diana.
20. Pedro Muñoz Amato.- "Introducción a la Administración Pública I".- Fondo de Cultura Económica.
21. Jorge Alvarez Anguiano.- "Apuntes de Auditoría Administrativa".- U N A M 1974.
22. Tesis de José Rafael Arechavaleta Hdez.- "Teoría de Auditoría Administrativa y su Aplicación como medio de información y control para la Dirección".- U N A M 1974.
23. Agustín Reyes Ponce.- "Administración de Empresas Teoría y Práctica, 1a. y 2a. parte".- Limusa Willey 1973.
24. Koontz Harold y Cyril O' Donnel.- "Curso de Administra-

- ción Moderna".- Mc Graw-Hill 1973.
25. José A. Fernández Arena.- "El Proceso Administrativo".- Herrero Hnos. Sucs. S.A.
  26. Henry Fayol.- "Administración Industrial y General".- El Ateneo, Buenos Aires 1961.
  27. George Terry.- "Principios de Administración".- C.E.C.S.A.
  28. José Carreño Carlon.- "Reforma Administrativa".- Departamento Editorial de la Secretaría de la Presidencia-1975.
  29. Miguel F. Duhalt Krauss, Alejandro Carrillo Castro y - otros autores.- "La Reforma Administrativa Federal Función Participativa".- Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia. Colección: Fuentes para el Estudio de la Administración Pública Mexicana serie A documental No. 3.
  30. Folleto del Instituto Mexicano del Petróleo.- "La Reforma Administrativa".- Departamento de Difusión del Instituto Mexicano del Petróleo.
  31. Alejandro Carrillo Castro.- "La Reforma Administrativa en México".- Instituto de Administración Pública Mexicana.
  32. Secretaría de la Presidencia.- "Bases para el Programa - Global de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1971-1976".- Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia.
  33. Octavio A. Rascón Ch.- "Introducción a la Estadística Des

criptiva I".- U N A M .

34. Murray R. Spiegel.- "Estadística".- Mc Graw-Hill.
35. Stephen P. Shao.- "Estadística para Economistas y Administradores de Empresas".- Herrero Hnos. Sucs. S.A.
36. Louis O. Kattsoff y Albert J. Simone.- "Matemática Finita".- Trillas.