



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO  
PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**RAFAEL DE JESUS RENDON HIDALGO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LEOPOLDO MONROY KIEL**

**MEXICO, D. F.**

**1983**



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.

## I N D I C E

INTRODUCCION .....	2
CAP. I. METODOLOGIA BASICA .....	4
1. SELECCION DEL TEMA .....	5
2. TIPO DE INVESTIGACION .....	5
3. OBJETIVO .....	6
4. HIPÓTESIS .....	6
5. LIMITACIONES .....	6
6. TIEMPO Y LUGARES DE TRABAJO .....	7
7. RECOPIACION Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION .....	7
8. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION..	8
9. REDACCION Y REVISION .....	8
CAP. II ASISTENCIA AL ANCIANO EN MEXICO .....	10
1. ANTECEDENTES, REFERENCIA POBLACIONAL .....	11
2. DECRETO PRESIDENCIAL (CREACION DEL INSEN) ...	18
3. INTERPRETACION DEL DECRETO PRESIDENCIAL .....	20
4. OBJETIVO DE LA INSTITUCION .....	23
5. ORGANIGRAMA GENERAL DEL INSEN .....	26
6. FUNCIONES DEL INSTITUTO .....	27
CAP. III MODELO DE ADMINISTRACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	33
1. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ....	34
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO ..	38
3. OBJETIVO .....	41
4. DETECCION DE NECESIDADES .....	43
CAP. IV MODELO DE ADMINISTRACION PROPUESTO .....	50
1. MANUAL DE ORGANIZACION .....	51
- OBJETIVO .....	52
- POLITICAS .....	52
- FUNCIONES .....	54

- ESTRUCTURA .....	56
2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS .....	57
2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION .....	58
2.2 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS .....	98
2.3 CALIFICACION DE MERITOS Y DESEMPEÑO ....	158
2.4 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .....	170
2.5 PRESTACIONES Y/O BENEFICIOS .....	198
CONCLUSIONES .....	204
BIBLIOGRAFIA .....	208

## *Introducción*

Cualquier entidad social no alcanzará un éxito duradero, si no hace uso de una administración efectiva, una administración - fundamentada en un proceso administrativo que consista en planear, organizar, ejecutar y controlar, a fin de determinar y - lograr los objetivos manifestados, mediante un adecuado uso de los recursos disponibles.

La administración se encuentra en todas las actividades humanas, en el hogar, la escuela, la oficina, la fábrica, los sindicatos, la iglesia, el hospital, las fuerzas armadas, el gobierno, etc. La administración es universal y la fuerza e impacto de su efectividad, reside en la capacidad y competencia de los administradores, que conociendo las necesidades de su - organización, sepan adecuar los recursos disponibles hacia el establecimiento y logro de los objetivos institucionales.

El presente trabajo se ha elaborado con la finalidad de aportar un modelo administrativo, que bajo la detección de necesidades surgidas en la investigación realizada en el área de Recursos-Humanos del INSEN, logre la obtención de resultados más positivos y el alcance de metas más altas.

La investigación da principio a través de la mención de los antecedentes que dieron origen al Instituto Nacional de la Senectud (INSEN), organismo descentralizado de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, junto con las atribuciones adjudicadas- por decreto presidencial, del que se realiza un breve análisis.

Las estadísticas sobre el número de senectos en el país, sus - actividades, su grado de preparación académica y el porcentaje de esta población que todavía pertenece al sector económicamente activo, son factores determinantes que proporcionan un marco de referencia idóneo, para situarnos en una conciencia real de la problemática que este sector de la población trae consigo.

La estructura organizacional del Instituto, como las funciones que llevan a cabo, se mencionan en el segundo capítulo de la obra, que muy particularmente se enfoca al Departamento de Personal, ya que es objeto de nuestro estudio y donde se hace alusión a los métodos de trabajo, planes y actividades, cobrando una mayor importancia la detección de necesidades del área, plataforma donde habrá de fundamentarse la investigación y los cambios que más adelante se proponen.

El tercer capítulo está encaminado a proporcionar un modelo de administración sencillo y lógico, que pueda subsanar las deficiencias que actualmente se sufren en el área, marcando en ello las pautas y directrices que habrán de tomarse en cuenta con la finalidad de optimizar los recursos propios que dieran margen para elevar el nivel de productividad con el que actualmente se está laborando.

Finaliza el trabajo con la presentación de las conclusiones originadas en el transcurso de la investigación, así como las referencias bibliográficas que hubieron de suministrarnos una muy valiosa información.

Agradezco muy profundamente la labor desempeñada por el Lic. Leopoldo Monroy Kiel, asesor de la presente investigación, así como, de las personas que durante el transcurso de mis estudios se esmeraron en aportar esfuerzos para mi superación.

# *Capítulo I*

## *Metodología Básica*

## 1. SELECCION DEL TEMA.

El tema de la presente investigación, "Desarrollo de un Modelo Administrativo para el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la Senectud", fué seleccionado al encontrarme laborando para dicho organismo y en esa área en especial, - donde dicho tema fué cobrando mayor interés al ir detectando algunas de las anomalías y deficiencias administrativas que el departamento sufría y que hicieron surgir la idea del presente trabajo de investigación, el cual permite desarrollar parte de los conocimientos ya adquiridos y sobre todo, aportar a la institución un documento, que debidamente justificado, fuere de gran utilidad en el desenvolvimiento de las actividades del área a estudio, amén de que cumplía con todos los requisitos indispensables para obtener el grado de Licenciatura en Administración.

## 2. TIPO DE INVESTIGACION.

La investigación que se habrá de llevar a cabo, contemplará fases documentales y de campo, puesto que se habrá de trabajar directamente en el área afectada, observando aquellos aspectos que faciliten nuestra labor, como analizando todas y cada una de las herramientas y técnicas con las que actualmente se desarrollan las actividades.

Será necesario el auxiliarse de mayores datos extraídos de otras dependencias, tales como Secretaría de Salubridad y Asistencia, Secretaría de Programación y Presupuesto y de la Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, así como la realización de observaciones directas, entrevistas y consulta de bibliografía básica.

### 3. OBJETIVO.

Detectar mediante un adecuado análisis, aquellas desviaciones o problemas administrativos que impiden un nivel adecuado y/o apto de desarrollo en las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la - Senectud, proporcionando para cada una de éstas, las soluciones y tácticas que mejor correspondan para su corrección.

### 4. HIPOTESIS.

Mediante un adecuado modelo de administración basado en el proceso administrativo, es posible encaminar nuestros recursos y - disponibilidad hacia la satisfacción de necesidades que en materia de personal se requieren, evitando el uso inadecuado y mal manejo de los procedimientos relativos.

Sóloamente y mediante una adecuada planeación y dirección de las actividades a realizar, podrán alcanzarse los objetivos y metas esperadas.

### 5. LIMITACIONES.

La investigación que se llevó a cabo, estuvo enfocada única y - exclusivamente, y como ya lo hemos mencionado, al área de personal del INSEN, y esto dentro de sus procedimientos, funciones y atribuciones, en la inteligencia de que los resultados obtenidos, no tendrán un carácter cualitativo que pueda respaldarse con cifras, sino más bien, con elementos cualitativos, que esbozan - una evaluación subjetiva.

La resistencia que sea presentada ante la aplicación de tales - resultados por las personas responsables de dichas actividades,

será otra limitante que se presente en el desarrollo de las mo  
dificaciones recomendadas.

Asimismo, los resultados obtenidos, no deberán tomarse en un sen  
tido riguroso en la medida en que el Instituto va acrecentándo  
se y por tanto su administración se vuelva más compleja, siendo  
necesaria la intervención de personal capacitado e idóneo que a  
medida en que ocurran otros efectos, vayan adecuando y propor-  
cionando las bases administrativas acordes a las necesidades y  
capacidades del Instituto.

#### 6. TIEMPO Y LUGARES DE TRABAJO.

La investigación estuvo realizada en las oficinas generales del  
Instituto Nacional de la Senectud, ubicado en Concepción Beiste  
gui No. 13, Col. del Valle, en el período comprendido entre el  
mes de octubre de 1982 y el mes de julio de 1983.

Lo anterior enriquecido mediante visitas a otras entidades, fuen  
tes de información mencionadas en puntos anteriores, así como -  
mediante la atinada dirección del Lic. Leopoldo Monroy Kiel, -  
asesor del presente trabajo.

#### 7. RECOPIACION Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION.

La recopilación de la información tal como: manuales e instruc-  
tivos, archivos, expedientes oficiales, entrevistas y observa-  
ciones; se concentraron en un solo archivo, donde se separaron  
las anotaciones, títulos, referencias y demás aspectos de impor  
tancia, que fueran de utilidad para ir conformando todos y cada  
uno de los capítulos del presente trabajo.

Asimismo, la información extraída de otras dependencias o fuen  
tes de información externas, fueron igualmente integrándose a -

dicho archivo de consulta, para fácilmente conseguir los datos y cotejar los temas a tratar.

#### 8. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Una vez integrado este archivo, con la documentación e información separada por temas, se procedió a analizarle e interpretarle, a fin de tener una idea y un conocimiento más exacto del significado que guardaba y del valor del mismo.

Por una parte, se desechaba aquella información que no era del todo necesaria y por otra se estudiaba aquella que nos fuera de utilidad para los fines que se perseguían.

De esta forma y al ir asociando una información con otra, se podía ir evaluando aquellas circunstancias que el Instituto afrontaba, visualizando las razones de tales deficiencias y las posibles soluciones al efecto.

Se lograba así, ir conformando cada uno de los temas de este trabajo, dando para cada uno de ellos la mayor certeza posible, extraída de las diversas fuentes y las recomendaciones que se pensaron serían las más acertadas.

#### 9. REDACCION Y REVISION.

Habiendo conformado cada uno de los temas y capítulos se procedió a su redacción en borrador, para presentarse con el Asesor del Seminario de Investigación, quien revisó y realizó las anotaciones y correcciones a que dieron lugar, proporcionando las directrices correspondientes para una mejor elaboración del trabajo.

Posteriormente a las correcciones efectuadas, se presentaba nuevamente a revisión para la integración final del trabajo.

Una vez revisado y aprobado y habiendo obtenido calificación - del Seminario de Investigación se procedió a la impresión de la obra, entregando los ejemplares y la documentación correspondiente a la Oficina de Exámenes Profesionales de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en espera del examen profesional.

## *Capítulo II*

# *Asistencia al Anciano en México*

## 1. ANTECEDENTES.

Los antecedentes inmediatos del servicio público de asistencia los encontramos desde el Decreto del 28 de febrero de 1861, por el que se creó la Dirección General de Fondo de Beneficiencia, - que contaba con facultades plenas para manejar los hospicios y otros establecimientos de beneficencia del Gobierno de la Unión. Al año siguiente, por Decreto del 30 de agosto de 1862, se instituyó la Dirección General de Beneficiencia Pública, que introdujo, como característica innovadora, el que los establecimientos de caridad quedaran a cargo de los ayuntamientos; facultad que en 1877 retomó la Dirección mencionada.

Ya en el período postrevolucionario, al movimiento social surgido en México en el año de 1910 - esto es promulgada la Constitución Política de 1917 que actualmente nos rige -, y por Decreto del 16 de julio de 1924, se instituyó la Junta Directiva de La Beneficiencia Pública del Distrito Federal, con la totalidad de atribuciones con que contaba la ya citada Dirección General de Beneficiencia Pública.

Este organismo funcionó hasta la expedición del Decreto del 31 de diciembre de 1931, en el que se publicó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que a su vez instituyó la Secretaría de Asistencia Pública, la cual en 1943, al fusionarse con el Departamento de Salubridad, se constituyó desde entonces como la Secretaría de Salubridad y Asistencia, con facultades propias - en materia de salud y de servicios asistenciales a la población.

Posteriormente, se promulgó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal el 29 de diciembre de 1976, que actualmente se encuentra vigente y que establece en su artículo 39, las facultades genéricas de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

De acuerdo con lo dispuesto por las fracciones I y VII del precepto citado en el párrafo anterior, la facultad de otorgar servicios asistenciales a la población necesitada en general, corresponde a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, puesto que dichas fracciones, establecen respectivamente, que son ejercicios pertenecientes a dicha dependencia, el crear y administrar los establecimientos de asistencia médica y social a la maternidad y a la infancia.

De esta forma, se advierte que anteriormente el legislador mexicano únicamente consideraba de manera expresa, el impartir asistencia materno-infantil hacia todos los sectores de la población senil del país y siendo hasta el 22 de agosto de 1979, la publicación del decreto, que con calidad de organismo descentralizado, el Ejecutivo Federal crea el Instituto Nacional de la Senectud con la finalidad de responsabilizarlo de la protección, ayuda, atención y orientación de la población senil del país.

Asimismo, es importante el destacar la labor llevada a cabo por las instituciones privadas en cuanto a la asistencia al anciano, que han venido llevando a cabo por mucho tiempo, puesto que existen en México algunas de ellas, que fueron creadas en el siglo pasado y que hasta la fecha continúan dando servicio, colaboran en esta forma para con el Gobierno Federal, que sin cuya participación, la problemática del anciano hubiese sido más grave.

Cabe mencionar, que las actividades de estas instituciones privadas están coordinadas y vigiladas por el Gobierno Federal, mediante la Junta de Asistencia Privada, dependiente de la Secretaría de Salubridad y Asistencia y el Instituto Nacional de la Senectud.

### REFERENCIA POBLACIONAL.

De la población mexicana mayor de 60 años: Con los resultados preliminares del X Censo General de Población y Vivienda, realizado en la República Mexicana en el mes de junio de 1980 y que aparecieron en agosto de 1981, podemos obtener que somos - - 67,382,581 habitantes a nivel nacional, de los cuales 33,295,260 son hombres y 34,087,321 son mujeres. Que la población de más de 60 años asciende a 4,142,916 incluyendo a los habitantes que no manifestaron su edad, de los cuales 1,907,832 son hombres y 2,172,084 son mujeres, representando el 6.15% de la población total.

Desde hace décadas, México ha tenido una alta tasa de natalidad, que ha traído como consecuencia que la mayoría de su población sea relativamente joven; sin embargo, por los avances significativos de los servicios de seguridad y asistencia sociales en general, la esperanza de vida al nacimiento de la población ha venido aumentando, lo cual resulta evidente si se toma en consideración que en el año 1930 ésta era de 36.9 años, mientras que en 1970 aumentó a 61.9 y en 1980 creció a 66.6 años y se espera que para el año 2000 se continúe incrementando, hasta llegar a contar con una esperanza de vida de 70 años.

#### ESPERANZA DE VIDA AL NACIMIENTO EN MEXICO DURANTE 1930-1980 Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 1985-2000

AÑO	ESPERANZA DE VIDA	AÑO	ESPERANZA DE VIDA
1930	36.9	1980	66.6
1940	41.5	1985	67.8
1950	49.7	1990	69.0
1960	58.9	1995	70.0
1970	61.9	2000	70.8
1975	64.7		

Dentro del área internacional, nuestro país ocupa el lugar número 44, con mayor promedio de vida en el mundo y esto nos presenta un panorama significativo, pues aunque no somos de los países con mayor esperanza de vida, sí ocupamos un lugar intermedio, - por encima de muchos otros Estados cuya esperanza es aún menor.

Prácticamente 68,000,000 de mexicanos integramos la nación y somos los que, ahora, nos planteamos las cuestiones de nuestra - convivencia política: conservarnos, perpetuarnos y perfeccionarnos. Hasta hace unos cuantos años crecíamos a la tasa de 3.5%, una de las más altas del mundo, esa velocidad de aumento demográfico que se suma a las carencias acumuladas, es un reto decisivo para el desarrollo económico y social para cualquier país, en este año, hemos disminuido su crecimiento a menos de 2.9%, - nos acercamos así a la cifra de 2.5% fijada para 1982. Estos - planteamientos muestran la significativa disminución en la tasa de natalidad a que nos hemos referido.

Las anteriores consideraciones nos sirven para estimar que en nuestro país está ocurriendo el fenómeno de la población creciente, y que los grupos menores de edad son los que actualmente dominan, pero conforme pasan los años y siga operando una disminución en la tasa de natalidad, los grupos mayores de 60 años se incrementarán. En la actualidad 1,123,177 habitantes tienen entre 60 y 64 años y 2,818,388 son de 65 años y más.

POBLACION MEXICANA MAYOR DE 60 AÑOS

AÑOS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
60 - 64	1,123,177	541,369	581,808
65 y más	2,818,388	1,325,391	1,492,997
No especificada	201,351	104,072	97,279
T o t a l	4,142,916	1,970,832	2,172,084

Por otro lado, de la población económicamente activa mayor de 12 años, 23,687,684 habitantes manifestaron tener ocupación, mientras que los inactivos son 18,974,971, que, más los que no especificaron su ocupación, hacen un total de 44,049,461. De este sector 1,123,177 habitantes están entre 60 y 64 años, y de ellos 665,407 manifestaron tener actividad, y no tenerla 441,504. Del grupo de 65 años y más que resultan ser 2,818,388, sólo están activos 1,506,372, mientras que 1,257,519 no tienen actividad.

Lo anterior nos lleva a concluir que un alto porcentaje equivalente al 43% de la población mayor de 60 años es económicamente inactiva, de donde resulta que en este sector de la población se concentra aún más el problema de la desocupación.

**POBLACION MEXICANA DE 12 AÑOS Y MAS, SEGUN CONDICION  
DE ACTIVIDAD ECONOMICA**

	ACTIVOS	INACTIVOS	NO ESPECIFICADO	TOTALES
Mayores de 12 años	23,687,684	18,974,971	1,386,807	44,049,461
60 - 64 años	665,407	441,504	16,266	1,123,177
65 y más	1,506,372	1,257,519	54,497	2,818,388
No especificado			201,351	201,351
Total de mayores de 60 años	2,171,779	1,699,023	272,114	4,142,916

Los habitantes mayores de 60 años en el Distrito Federal que declararon no tener actividad alguna fueron 300,835, que vienen a representar el 53.2% de la población total, que aunado a la población analfabeta mayor de 60 años en el Distrito Federal da 91,534 que representan el 16.18% de la población total de la entidad federativa, podemos decir que la falta de actividad de estos grupos está muy concentrada, ya que nos arroja cifras completamente alarmantes.

En relación con los grupos quinquenales mayores de 55 años existen proyecciones realizadas para 1985, 1990, 1995 y 2000, elaboradas en 1978, y cuyo propósito es el de presentar esquemas a futuro ya que se espera para 1985 una suma de 5,746,550 habitantes, de entre los 55 a 59 años, y en el año de 1990 posiblemente sean de 6,893,485 habitantes.

Para los siguientes quinquenios, el de 1995 y el de 2000, las proyecciones realizadas a nivel nacional presentan como resultado probable que en el primero, esta población aumente a 8,258,767 y cerca de los 10,000,000 para el año 2000, lo que significa que la población de los grupos mayores de 60 años, prácticamente se incrementará en un 150% en relación con las cifras obtenidas en 1980.

PROYECCIONES DE LA POBLACION TOTAL MEXICANA POR GRUPOS DE EDAD A 1985, 1990, 1995 Y 2000

EDAD	1985	1990	1995	2000
55 - 59	1,804,068	2,143,993	2,510,924	2,999,246
60 - 64	1,343,991	1,678,652	2,001,502	2,350,524
65 - 69	939,129	1,205,316	1,511,479	1,808,143
70 - 74	691,267	794,931	1,024,831	1,289,778
75 - 79	507,258	534,064	616,190	796,376
80 y. más	460,847	536,529	593,841	671,566
<b>TOTAL</b>	<b>5,746,560</b>	<b>6,893,485</b>	<b>6,834,767</b>	<b>9,915,633</b>

Con estos elementos, podemos estimar la posible tendencia que va a seguir la población mayor de 60 años en México, haciendo notar, que se observa un proceso de envejecimiento en la población total, que avanzará en su edad sin remedio. Pero lo importante, es que según la tendencia, existirán más habitantes mayores de 55 años, que requerirán de atención y para lo cual habrá de diseñar con anticipación una plataforma que contenga políticas bien definidas, buscando establecer un marco de atención adecuado.

Si a lo anterior, le aunamos; 1) La realidad irrefutable de la existencia de un número considerable de ancianos, objeto de atropellos por gente sin escrúpulos y que sin importarles su condición, los despojan de los pocos bienes o ingresos con que cuentan dejándolos en el total desamparo; 2) El deterioro de la salud que más evidentemente se observa en sus alteraciones cardiovasculares, mentales, odontológicas, digestivas, auditivas, visuales, etc.; 3) El escaso o nulo conocimiento que se tiene sobre las características físicas, psicológicas y sociales de los ancianos que los convierte en sujetos vulnerables a actitudes de rechazo y marginación por las personas de su entorno social y aún en el familiar; 4) Los trastornos de personalidad originados en su aislamiento de la sociedad, generando un sentimiento de soledad. Hacen evidente la necesidad de la creación de un organismo que especialmente se encuentre dedicado a la atención de este ámbito poblacional, donde se les proporcione la protección y orientación que los ancianos requieran dentro del medio ambiente en el que viven, un organismo altamente especializado en el servicio obligado que tenemos para con los senectos, en cuanto a su atención médica, ocupacional, biológica, psicológica, social, económica y moral, un organismo capaz de concientizar al resto de la población del alto grado de importancia que tiene el hacerse cargo de la vejez mexicana, sector en el que finalmente todos estaremos, última etapa de la vida, etapa de realización suprema, concentración del ser.

2. DECRETO OFICIAL POR EL CUAL SE CREA EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: Estados Unidos Mexicanos. Secretaría de Salubridad y Asistencia.

José López Portillo, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que al Ejecutivo Federal confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de la República y con fundamento en los artículos 20 de la Ley para el Control, por parte de Gobierno Federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal; - 39, fracciones I y II y 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y

Considerando

Que dado el creciente número de personas en edad avanzada que se encuentran desamparadas, es necesario reforzar las acciones que el Gobierno Federal realiza en su beneficio.

Que es necesario proteger, ayudar, atender y orientar a las personas en edad senil, por medio de instituciones adecuadas que permitan aliviar sus padecimientos y enfermedades, así como sus necesidades económicas más apremiantes, cuando no cuenten ni con medios económicos suficientes ni con los servicios de sistemas de seguridad social y sanitaria ya establecidos.

Que para lograr la solución de los problemas enunciados, el Ejecutivo a mi cargo ha estimado conveniente crear un organismo que, con sentido asistencial, ofrezca soluciones integrales a los requerimientos y necesidades concretas de la senilidad; he tenido a bien el expedir el siguiente Decreto:

Se crea el Instituto Nacional de la Senectud, como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tendrá por objeto proteger, ayudar, atender y orientar a la vejez mexicana y estudiar sus problemas para lograr las soluciones adecuadas.

### 3. INTERPRETACION DEL DECRETO PRESIDENCIAL.

El artículo 1o. del Decreto del 20 de agosto de 1979, establece que el Instituto "...tendrá por objeto proteger, ayudar, -- atender y orientar a la vejez mexicana y estudiar sus problemas para lograr las soluciones adecuadas".

Es fácil advertir en este precepto, que la tarea del Instituto es dar asistencia integral a la vejez mexicana en general; sin embargo, para entenderlo cabalmente y desglosar sus funciones - de atención, ayuda, orientación y protección que le fueron encomendadas, es necesario tomar en cuenta las consideraciones que el propio Decreto contiene.

El creciente número de personas en edad avanzada desamparadas, - la necesidad de aliviar sus padecimientos y enfermedades, cuando no cuenten con los servicios de seguridad social y sanitarios ya establecidos, aliviar sus necesidades económicas más apremiantes, estudiar el problema de la senectud y que ofrezca soluciones integrales a sus requerimientos y necesidades; son los elementos que fundamentaron la creación del Instituto, tal como se advierte de la lectura de las consideraciones contenidas en el Decreto Constitutivo, que no son otra cosa que la explosión de los motivos que justifican su establecimiento y que sirven para determinar, tanto el objetivo genérico que debe tener el quehacer institucional, como la forma en que debe cumplirse, mediante - los programas asistenciales que se implanten en beneficio de los ancianos.

Importa aclarar que en materia de asistencia médica hospitalaria para aliviar padecimientos y enfermedades crónicas, el Instituto carece de facultades para otorgarla, pues no obstante que - en principio parece que puede participar en ese campo, al expre

sar el párrafo 2o. de él considerando que: "...es necesario proteger, ayudar, atender y orientar a las personas en edad senil - por medio de instituciones adecuadas que permitan aliviar sus padecimientos y enfermedades...", el mismo párrafo condiciona la - realización de esta actividad en favor de los que no sean derecho habientes de los servicios de seguridad social, o de los que no tengan acceso a los servicios sanitarios ya establecidos, lo que es imposible que suceda de acuerdo con nuestros ordenamientos jurdícos, ya que quien no está sujeto al régimen del Seguro Social tiene a su disposición los servicios médicos que dá la Secretaría de Salubridad y Asistencia en beneficio de la población en general.

Cabe destacar, sin embargo, que a pesar de las circunstancias - anotadas, el Instituto sí tiene facultad en el renglón de asis-tencia médica, para otorgarla en el primer y segundo nivel, ésto es: a nivel preventivo y emergente.

En estas condiciones, al Instituto le corresponde dar asistencia integral al anciano en cuanto a su problemática económica y social, que está compuesta, a su vez, de diversas variantes tanto- específicas como particulares, que pueden ser, a manera de ejemplo: la desocupación del anciano, la falta de medios económicos para subsistir, el rechazo de los trabajadores de edad avanzada- para trabajar, la falta de centros de trabajo adecuados para ancianos física y mentalmente sanos en cuanto al aspecto económi- co; el rechazo o ausencia de familia, el deterioro de su persona lidad por el aislamiento en que lo ha colocado la sociedad, el - desaprovechamiento de su tiempo libre, el impacto que le ocasiona el proceso de envejecimiento o su retiro de la vida laboral, - la falta de una legislación adecuada que lo proteja, o el desco- nocimiento de sus derechos y obligaciones del actual sistema ju-rdíco, en el campo social.

Esta problemática - mencionada exclusivamente de manera enunciativa, más en ninguna forma limitativa - es la que se debe resolver, mediante la implantación de actividades debidamente programadas que ofrezcan soluciones.

La investigación geriátrica y gerontológica, también derivada - del capítulo de Consideraciones del Decreto y luego contenida - expresamente en el artículo 1o., está la facultad del Instituto, "...para estudiar los problemas específicos derivados de la senectud y ofrecer las soluciones integrales que satisfagan las - necesidades propias de las personas en edad avanzada". Cómo es fácil advertir, el precepto establece claramente, por un lado, - las amplias facultades con que cuenta este organismo, para actuar en la solución integral de la problemática presente y futura del anciano, y, por otro, su atribución para establecer un - proceso de investigación, como metodología del conocimiento de la problemática de la vejez, para ofrecer alternativas que lo - lleguen su solución.

Esto, nos lleva a considerar, que el Instituto puede realizar - las investigaciones de tipo médico, psicológico, económico, social, jurídico, etc., que requiere el estudio de la problemática del anciano.

De todo lo expuesto, podemos concluir que las funciones de ayuda, protección, orientación y atención con que cuenta el Instituto, deben entenderse dirigidas al ámbito biopsicosocial de todos los mexicanos que integran el sector de la población anciana, sin importar su posición económica o social; sin embargo, - también resulta claro, por sentido común que al jerarquizar las actividades de este organismo deben combatirse primordialmente - aquellas necesidades fundamentales de dicho grupo.

#### 4. OBJETIVO DEL INSTITUTO.

La necesidad de atender la problemática integral de la población anciana de México, ha llevado a ejecutar una política gubernamental, que tiene por objeto la solución de sus problemas y la obtención de su propio bienestar integral, política que básicamente - consiste en la organización y ejecución de programas asistenciales basados en el conocimiento de las causas y de las consecuencias del proceso del envejecimiento, en la aportación que gracias a su experiencia, pueden proporcionar, así como a los grandes valores que representa.

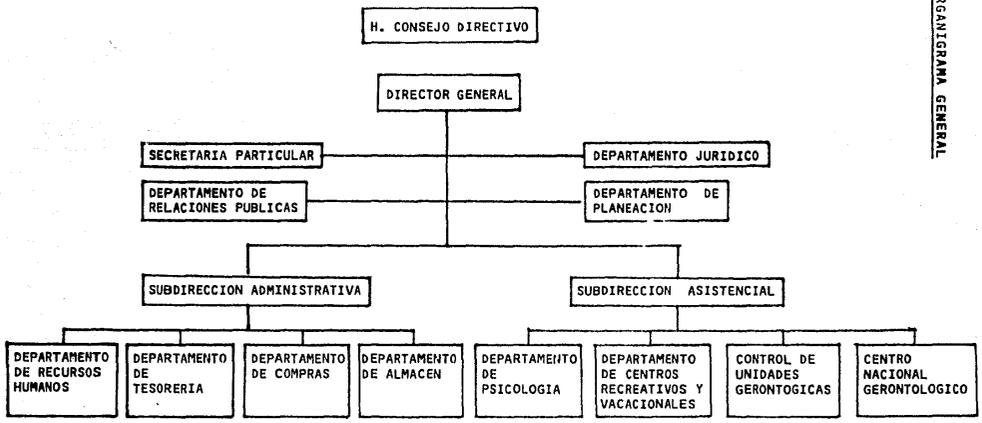
De este modo, se plantean los siguientes objetivos generales:

- Impulsar el establecimiento de protocolos de investigación cuyos resultados aumenten los conocimientos sobre las características de la población senecta, de sus problemas, causas y repercusiones, a objeto de que con los planes de acción formulados para la atención y prevención de los mismos sean congruentes con la realidad observada.
- Implementar programas de educación permanente, dirigidos a todos los grupos de población, con la finalidad de propagar el conocimiento y consecuencias del proceso de envejecimiento, de las posibilidades que ofrece la vejez, de los valores que representa, de su problemática integral y de la aportación que las personas - que en edad senil pueden dar, gracias a su gran experiencia y serenidad de juicio para asesorar y aconsejar.

Asimismo, se enmarcan los objetivos particulares de la Institución:

- Establecer los estudios de postgrado en geriatría y gerontología con el apoyo de las universidades del país.
- Establecer centros de producción administrados y operados por personas mayores de 60 años, acordes a sus características físicas y mentales, con el financiamiento (recuperable) de los sectores públicos y privados, que permitan fortalecer su capacidad de autosuficiencia económica.
- Promover la incorporación de jubilados y retirados en los programas de capacitación que, con carácter obligatorio, deben impartir los patrones, y en donde los ancianos puedan realizar como actividad remunerada, labores de la Evaluación del Desempeño Laboral, Diagnóstico, Planeación e Instrucción, aprovechando de esta manera los conocimientos adquiridos durante su trayectoria laboral.
- Promover ante las autoridades estatales y municipales, así como entre los sectores económicamente fuertes, la creación de establecimientos en donde dar asistencia integral a las personas mayores de 60 años, que no tengan medios económicos para procurarse alojamiento y satisfacer sus necesidades más apremiantes, con la modalidad de proporcionarles dentro de ellos técnicas de apoyo, que les permitan la solución de su problemática emocional, familiar y social.
- Procurar al anciano asistencia médica especializada, ya sea mediante la creación de servicios específicos dentro de los actuales centros hospitalarios del sector público o la promoción del establecimiento de clínicas especializadas de geriatría.

- Propiciar la organización y participación de los ancianos en actividades remunerables realizadas en centros recreativos, culturales y clubes, etc., con la finalidad de mantenerlos incorporados a la sociedad mediante la utilización de la infraestructura existente para el desarrollo del turismo sociocultural.
- Establecer de manera permanente, servicios de asesoría jurídica para atender, asesorar y orientar en sus derechos y obligaciones a las personas mayores de 60 años.
- Implantar un proceso constante de investigación jurídica que tenga por objeto proponer las reformas a las leyes que mejoren la protección jurídica del anciano.
- Propiciar la realización de programas conjuntos entre el Gobierno Federal y los gobiernos de los estados, con la finalidad de que éstos, con recursos propios, promuevan la implantación de servicios en favor de los ancianos de cada estado.
- Establecer un programa de coordinación que norme las actividades de las instituciones privadas de asistencia al anciano, con la finalidad de optimizar los recursos con que cada una de ellas cuente, sin que esta actividad signifique intervenir en las cuestiones meramente administrativas, sino con la finalidad de apoyarlas y asesorarlas para lograr un mejor servicio.



## 6. FUNCIONES DEL INSTITUTO.

Los ancianos de una comunidad, deben formar un grupo unitario que no permita extrapolación alguna de los enfoques que se hacen estudiando a los niños, jóvenes o adultos. En la resolución de la problemática del anciano, cobran importancia capital todas las aportaciones; las ciencias sociales, las ciencias médicas, los enfoques psicológicos y psiquiátricos, etc., que conjuntamente considerados, van a permitir una planificación y programación es total que haga posible que la última etapa biológica de la vida, pueda transcurrir con los indispensables requisitos de justicia y de bienestar social.

Por tanto, dentro de las funciones implícitas para este Instituto, se consideran las siguientes:

- La integración de la población senil a los programas del INSEN.
- Asesoramiento y orientación a los senectos en defensa de sus intereses legales.
- Desarrollar actividades para mantener ocupación del tiempo libre en los ancianos.

### ESTRUCTURA GENERAL DEL INSTITUTO

Para el desempeño de las funciones que competen al Instituto Nacional de la Senectud, cuenta con los siguientes órganos funcionarios y unidades administrativas.

El Consejo Directivo, se encuentra presidido por el Secretario - de Salubridad y Asistencia, representantes de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social y de Asentamien

tos Humanos y Obras Públicas, así como por las Instituciones Privadas que se encuentren invitadas por parte del Presidente del Consejo a formar parte del mismo.

Son facultades del Consejo:

- a) Aprobar los programas de operación y de inversiones para cada ejercicio anual.
- b) Vigilar el ejercicio de los presupuestos.
- c) Estudiar y en su caso, aprobar los presupuestos de ingresos y egresos.
- d) Realizar juntas ordinarias y extraordinarias.

Del Director General.

- a) Representar legalmente al Instituto con la suma de facultades que al efecto le sean otorgadas por el Consejo Directivo.
- b) Presentar al Consejo Directivo los programas de operación y de inversión, así como la formulación de los presupuestos correspondientes.
- c) Dirigir la planeación, organización y control del Instituto.
- d) Coordinar directamente las funciones de las Subdirecciones del Instituto.

De la Unidad de Relaciones Públicas.

- a) La elaboración de publicaciones para el conocimiento de los proyectos, planes, programas y logros del Instituto.

- b) Difusión y publicación de los aspectos relacionados con la institución, a través de los medios masivos de comunicación.
- c) Coordinar las relaciones públicas de las diferentes unidades.

De la Secretaría Particular.

- a) Atender la necesidad de información de la Dirección.
- b) Organizar la documentación correspondiente, tanto de la Dirección como la del Consejo Directivo.
- c) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones que por parte del Director le sean específicamente encomendadas.

Del Departamento Jurídico Consultivo.

- a) Representar al Instituto en tramitación legal ante otras dependencias.
- b) Elaborar los instrumentos jurídicos que se requieran en el cumplimiento de las funciones y programas de asistencia.
- c) Asesorar a las personas de edad senil, sobre los aspectos legales ante los que se encuentren.

Del Departamento de Planeación.

- a) Elaborar la planeación, programación, organización y evaluación de las actividades del Instituto.
- b) Coordinar con las diferentes áreas, la programación correspondiente a las disposiciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

De la Subdirección de Asistencia.

- a) Coordinar los programas asistenciales y promocionales del Instituto por medio de los departamentos a su cargo.
- b) Integrar y realizar los programas asistenciales.

Del Departamento del Centro Gerontológico.

- a) Promover la orientación y control nutricional de los senectos.
- b) Recibir y canalizar pacientes para proporcionarles atención médica.
- c) Promover la atención de la salud senecta.
- d) Realizar investigaciones y estudios relacionados a la vejez, en sus diversos aspectos fisicopatológicos, psicológicos y sociales.

Del Departamento de Control de Unidades Gerontológicas.

- a) Coordinar los servicios de los diferentes albergues o residencias diurnas.
- b) Establecer los albergues necesarios.
- c) Proporcionar la asesoría indispensable, a las instituciones relacionadas con los senectos.
- d) Realizar actividades promocionales y de vigilancia, para el buen funcionamiento de las unidades gerontológicas.

e) Promover mejoras al diseño de las unidades, así como a los sistemas de operación.

Del Departamento de Psicología.

a) Proporcionar psicoterapia a los senectos, a fin de ayudarles a identificar y resolver su problemática emocional.

b) Proporcionar a los ancianos, a través de los cursos de capacitación, herramientas útiles de conocimientos que les permitan continuar siendo económicamente activos.

c) Promover a través de la bolsa de trabajo, la integración de los ancianos capaces, física y mentalmente, a las organizaciones que lo requieran, utilizando los beneficios de su experiencia.

Del Departamento de Centros Recreativos y Vacacionales.

a) Establecer programas culturales, recreativos y ocupacionales para los senectos.

b) Organizar y coordinar las actividades recreativas y vacacionales para los senectos.

De la Subdirección Administrativa.

a) Coordinar los procedimientos administrativos del Instituto.

b) Coordinar y supervisar el correcto funcionamiento de los departamentos a su cargo.

c) Atender los aspectos administrativos de las unidades gerontológicas del Instituto.

Del Departamento de Compras.

- a) Programar las adquisiciones de bienes de consumo y de activo fijo, de acuerdo a los requerimientos de los distintos órganos.
- b) Formular y tramitar los pedidos requeridos para las necesidades del Instituto.
- c) Mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo con los que se cuenta.

Del Departamento de Tesorería.

- a) Administrar en forma eficiente los fondos del Instituto.
- b) Elaborar y tramitar la documentación correspondiente al manejo de fondos.

Del Departamento de Almacén.

- a) Recibir, almacenar y suministrar los bienes requeridos por las diferentes áreas del Instituto.
- b) Realizar el inventario de bienes de activo fijo con los que se cuenta.
- c) Atender a las necesidades de mantenimiento y de apoyo administrativo necesario para el desarrollo de las actividades.

## *Capítulo III*

*Modelo de Administración*

*Actual*

## 1. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La unidad de administración de Recursos Humanos (Departamento de Personal), es la dependencia que se encarga de la administración del personal de la institución y tiene como finalidad obtener el máximo aprovechamiento de este elemento dentro de las posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización de los Recursos Humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con el fin de - alcanzar tanto los objetivos institucionales como los intereses - de los propios trabajadores.

La imagen del empleado del Instituto Nacional de la Senectud, no debe ser la de un trabajador que labore por sí mismo en la búsqueda de la satisfacción de sus propias necesidades, sino que su trabajo además de crear satisfactores, debe reportar una utilidad a todos los individuos que integren el medio ambiente social; - por lo tanto es necesario inducir al personal que presta sus ser vicios en el INSEN, hacia una nueva mística de trabajo.

Se debe acrecentar el espíritu de servicio del trabajador público, haciéndole sentir que sin su aportación personal en beneficio de la humanidad, no es posible el progreso social, puesto que to da institución (y el INSEN, no es la excepción), debe ser operado a través de personas, y el grado hasta el cual se encuentre - en posibilidad de alcanzar sus objetivos, dependerá del comporta miento de su personal, individual y colectivamente.

La ejecución eficiente sin embargo, no se presenta automáticamente sino que, por el contrario, es el resultado de una buena admi nistración de personal.

La responsabilidad de la administración del personal descansa en los dirigentes y los trabajadores.

Si bien el título "Jefe de Personal", se reserva al primer funcionario del departamento mencionado, todo aquel que dentro de una - institución tenga responsabilidades y autoridad sobre las actividades de otras personas, es de hecho, un administrador de personal.

En México, país de escasos recursos, de grandes carencias y con una problemática a nivel nacional de difícil solución, el desempeño de la administración pública y privada adquiere vital importancia.

Podemos considerar a la administración pública, como el conjunto sistemático de reglas para obtener la máxima eficiencia, en las - formas de estructurar y operar una dependencia del Sector Público, para cumplir con los objetivos que se les hayan fijado.

Objetivo primordial de toda administración es la eficiencia; ésta puede conceptuarse en términos de una doble relación entre recursos empleados y producto obtenido, por una parte, y el grado - en que este producto coincide con el objetivo por la otra.

En la administración pública no basta con que se logre una buena relación cuantitativa entre recursos empleados y producto obtenido, si el producto se desvía del objetivo, habrá desperdicio y - no aprovechamiento de recursos.

Los encargados de realizar las funciones de la administración pública, deben afrontar en la actualidad la barrera de las técnicas más complejas y de responsabilidades mayores, que la vida organizada lleva consigo; el virtuosismo y la intuición personal como - sistema van atenuándose, la actividad administrativa exige uniformidad y estabilidad capaces de garantizar a la organización los - medios necesarios para su conservación y desarrollo. Esta exigencia de estabilidad tan apremiante en la sociedad actual, sólo puede ser satisfecha aplicando la metodología de la administración a - las funciones que el Estado tiene la obligación de llevar a cabo.

Cada día se siente con mayor urgencia la necesidad de reformar el complejo aparato administrativo, para que responda en modo más eficiente, socialmente hablando, a las exigencias de la vida moderna.

Se advierte el imperativo de un diálogo siempre abierto entre el ciudadano y la administración pública, se reconoce la necesidad de una especialización formativa del funcionario público para revalorizar los aspectos éticos de su obra al servicio de la colectividad. Está en el ánimo de todos el deseo de un procedimiento administrativo más elástico, más simple, menos formal.

El estudio de la administración se presenta como una exigencia -- fundamental; ningún problema concreto de reformas de las instituciones y procedimientos actuales, podrá prepararse con éxito, sin la contribución de una metodología en la investigación administrativa. Los problemas vitales de las organizaciones administrativas únicamente encuentran solución cuando se posee un completo conocimiento del comportamiento humano; resulta evidente la necesidad de una ósmosis entre los resultados obtenidos por el psicólogo social, el jurista, el economista y tantos otros profesionales que se ocupan de problemas humanos, si se quiere llegar a realizaciones armónicas, desde un punto de vista administrativo, acordes con la realidad.

Un sistema de administración pública es el compuesto de todas las leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y en una jurisdicción para la realización o ejecución de la política de un estado. En consecuencia un administrador es la persona que dirige, coordina y controla las actividades de otros.

La finalidad inmediata de la administración pública es la utiliza  
ción más eficaz de los recursos de que disponen los funcionarios-  
y los empleados. La buena administración procura eliminar el des  
pilfarro, conservar y usar eficazmente hombres y materiales, y -  
proteger el bienestar y los intereses de los empleados.

Los propósitos de la administración pública, han sido completamen  
te reorientados; el número, la complejidad y la variedad de sus -  
funciones, han aumentado considerablemente y su metodología ha pa  
sado de la fase de los ensayos y tanteos a la de una disciplina -  
metódica con un caudal ordenado y en constante aumento de conoci-  
mientos y experiencia.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO.

Para que el Departamento de Personal pueda cumplir con su cometido, se encuentra ubicado dentro de la Subdirección Administrativa, integrándose de la siguiente manera:

### 1. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO.

Unidad ubicada en el primer nivel de la estructura general de la organización del Departamento de Personal, dependiendo directamente de la Subdirección Administrativa y cuyas funciones son:

- Planear los Recursos Humanos, en cuanto al número apropiado de empleados debidamente calificados para satisfacer las necesidades de la Institución.
- Tramitar la asignación, cambios y suspensiones, cuando el personal se haya hecho acreedor a ello.
- Tramitar licencias con, o sin goce de sueldo, que el personal solicite, así como los permisos económicos.
- Registrar asistencias, retardos y faltas, incapacidades, médicos, en coordinación con los Jefes de las diversas áreas del Instituto.
- Aplicar las medidas disciplinarias y/o sanciones a los empleados que se hagan acreedores en los términos de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- De conformidad con el artículo 5o. de la Ley del I.S.S.S.T.E. reportar oportunamente las altas, cambios y bajas de los empleados.

## 2. AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Sección ubicada en el segundo nivel de la estructura general de la organización del Departamento de Personal, dependiendo directamente de la Jefatura de dicho departamento, sus funciones son:

- Elaboración de un plan de reclutamiento, selección e inducción que permita contratar al personal idóneo.
- Seleccionar al personal idóneo para desempeñar las actividades implicadas en el puesto.
- Satisfacer las necesidades de los requerimientos de personal.
- Integración de una bolsa de trabajo interna, que permita disponer de personal para cubrir las vacantes.
- Aplicar los exámenes y pruebas correspondientes para la adecuada selección.

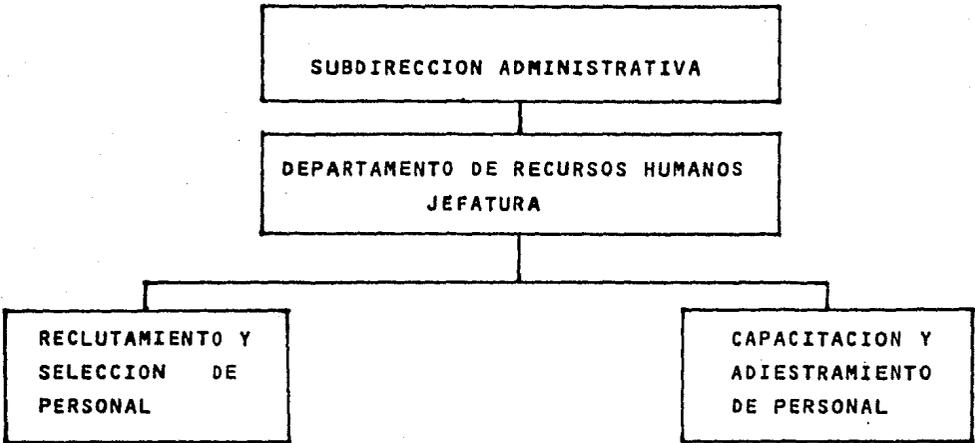
## 3. AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

Sección ubicada en el segundo nivel de la estructura general de la organización del Departamento de Personal, dependiendo directamente de la Jefatura de dicho departamento, y cuyas funciones son:

- Elaborar y coordinar los programas de capacitación y adiestramiento de los Recursos Humanos del Instituto.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Preparación y búsqueda de capacitadores internos.

- Diseño de perfiles de personal.
- Análisis de puestos.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



### 3. OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO.

Todo objetivo ha sido siempre una meta que alcanzar, y todo organismo social, al iniciar su funcionamiento, debe tener claramente establecida aquellas metas y objetivos que persigue.

Estos objetivos deben ser, en lo posible, conocidos por todos los integrantes de la Institución, a fin de que no exista desorientación entre los diferentes integrantes de ella, puesto que si no existen objetivos claros y conocidos, los esfuerzos carecerán de coordinación, ya que cada miembro de la Institución cumplirá sus funciones interpretando en forma personal las metas de la organización.

Las clases de metas varían en una gama muy amplia; lo que interesa fundamentalmente, es que todos los planes que se establezcan no sean opuestos entre sí, sino complementarios, a fin de lograr la mancomunidad de los esfuerzos.

Los planes que fijan objetivos, constituyen la base para cualquier otra planeación ulterior. Dicho en otros términos, es necesario saber lo que se persigue para poder orientar los esfuerzos hacia el logro de esos objetivos.

Una vez que se han determinado los objetivos generales del organismo social o de alguna parte de él, habrá que fijar los programas específicos para poder canalizar la acción al logro de esos objetivos, labor llevada a cabo a través de algunos de los planes de uso único o permanente.

Si un administrador tuviese que elaborar un plan de acción previo al cumplimiento de las operaciones mismas, se enfrentaría a una labor tan gigantesca que no podría realizarla.

Esta situación logra evitarse a través de la adopción de planes fijos, o sea, planes que pierden su validez como guía de acción, simplifica en forma importante el trabajo de los funcionarios, - haciendo posible con ello la dirección por excepción en las materias a que se refieran los planes.

Existen planes de este tipo que rigen acciones dentro de la Institución y que sin embargo, su adopción no estuvo precedida de ningún planteamiento especial de parte de los funcionarios.

En estos casos, se trata de planes que fueron adoptados por la presión de las circunstancias y que, con el tiempo adquirieron las características de normas definitivas, donde estriba la causa del beneficio que reportan a las dependencias un análisis racional de sus procedimientos y estructuras.

Acorde a estos términos, el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la Senectud, no tiene entre sus antecedentes, un planteamiento en particular por parte de las autoridades del mismo organismo.

De lo anterior, se han realizado planes urgentes a las necesidades del mismo, en razón a disponer del personal necesario para la realización de las actividades y del control administrativo del mismo, medidas urgentes que permiten entrever la falta de una adecuada planeación y la ausencia de objetivos departamentales y específicos.

#### 4. DETECCION DE NECESIDADES.

Ya hemos mencionado con anterioridad, que es responsabilidad de la misma sociedad, el modificar las condiciones en que actualmente viven los ancianos, mediante una interacción de esfuerzos tanto del propio senecto, al que es necesario ayudar y preparar para que acepte las limitaciones impuestas por la naturaleza y aprenda a vivir acorde con ellas, como el de las personas que integran su ámbito familiar, en un intento por reintegrarle la seguridad y el valor de autoestimación perdido, a través del respeto, cariño y protección a lo que es merecedor. Esto junto con la participación del Estado, como principal promotor de ese cambio, por medio de la implementación de programas efectivos que conduzcan al anciano al goce de una vida plena de esperanza, fundamentada en la utilidad de su existencia.

En la medida en que se obtenga la participación de este grupo de personas, en ocupaciones y actividades propias y de que se logre desarrollar conciencia en la sociedad y en la familia, sobre la necesidad de atender a los ancianos, se logrará consecuentemente mantenerlos activa y productivamente incorporados a su medio social y familiar.

Es por tanto, de suma importancia, el que dichos programas asistenciales, deban de encontrarse en manos de personas expertas, de personal idóneo y altamente competente para estos fines. Personas que logren en forma eficaz, formular y coordinar sus planes de trabajo, colaborando eficientemente en la resolución de muchos y variados problemas que entraña el manejo de personas de edad avanzada.

Con un alto grado de sentido humano y con disponibilidad abierta para lo que son sus respectivas responsabilidades y deberes, go

zando asimismo de un carácter de servicio y de asistencia, sensible al mismo tiempo del sentir y del pensar de los senectos.

Que se integre a través de un departamento que mantiene eficazmente las necesidades que en materia de personal requiere el Instituto y que sustenta las acciones de entrenamiento y desarrollo de personal a través de programas y acciones bien delineadas y fundamentadas.

Un departamento de personal, que se hiciera cargo del empleo de los individuos, del reconocimiento a sus labores, de la revisión periódica en el desempeño de sus tareas y actividades, del mantenimiento de un adecuado programa de prestaciones e incentivos, así como de una escala acorde de salarios y del cuidado de un ambiente de trabajo sumamente atractivo.

Un departamento de personal, que entre sus principales funciones contemple:

1. Vigilar que se cumplan los requisitos señalados para la designación de personal, atendiendo a lo dispuesto por las leyes y reglamentos aplicables al movimiento de personal, así como por los acuerdos respectivos.
2. Vigilar que ninguna plaza de personal sea ocupada bajo pena de nulidad del movimiento de que se trate, antes de que el interesado haya recibido el nombramiento respectivo.
3. Pugnar porque todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, atrayendo y reteniendo al recurso humano mejor calificado, de acuerdo a una adecuada planeación de los recursos humanos.

4. Elaborar un sistema de evaluación sobre el rendimiento y la capacidad del personal para procurar su desarrollo integral.
5. Cuidar de que en cada puesto se encuentren precisadas las responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo, así como las líneas básicas de las labores de cada puesto.
6. Manifestar su opinión a la Subdirección Administrativa a fin de que los empleados del INSEN sea justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo en cada puesto.
7. Mantener un constante programa de capacitación y desarrollo de personal, que permita la actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y de las habilidades del trabajador, así como un incremento efectivo de la productividad.
8. Formular y efectuar programas deportivos, culturales y recreativos que creen y promuevan relaciones de trabajo armónicas entre el personal.
9. Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los empleados, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores, estando al pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo y el de la Institución.

Manteniendo para cada una de éstas y en razón de dar cumplimiento a sus objetivos, herramientas tales como:

El proceso de reclutamiento y selección de personal, se está dando únicamente en base a los individuos que han gozado de alguna recomendación por parte de algún empleado, realizándosele únicamente dos sencillas entrevistas, la primera de ellas por parte del Psicólogo del departamento y la segunda, por parte del jefe del departamento de Recursos Humanos, al cabo de las cuales se realiza la correspondiente contratación.

Esto naturalmente acarrea el que se esté contratando e integrando al Instituto, personal que no ha sido calificado ni examinado y que no sabe si cuenta o no con las aptitudes y habilidades que se requieren en el puesto que habrá de ocupar.

Por lo que se originan en la mayoría de los casos, mantener personal no idóneo a realizar las actividades del INSEN, aspecto tal que impide una adecuada planeación y programación de las tareas a realizar, así como una visión poco clara de la manera en que ha brán de lograrse el alcance de los objetivos.

Asimismo, al encontrarse con una muy baja y escasa preparación del personal, no es posible mantener un mayor nivel en el rendimiento de las labores, realizándose éstas bajo criterios personales de cada individuo, en los que la mayor de las veces, no se encuentra técnica alguna que marque directrices a seguir y que por lo tanto se deje de aportar mayores ventajas y beneficios para el desempeño de las labores.

Podría existir una mejora al estar capacitando y adiestrando al personal, en todos aquellos aspectos que se consideren indispensables, más no se cuentan ni con los instrumentos, ni con el material didáctico mínimo requerido, ni con el personal interno capaz de elaborar tales planes y programas, amén de que no existe presu puesto alguno para este tipo de actividades y no podrá autorizarse

- según políticas de austeridad - ningún egreso para tales fines.

Lo más indicado sería encontrar para el desarrollo de los programas de capacitación, personal interno que hiciera las veces de capacitadores y que utilizare un mínimo de material didáctico para sus exposiciones, más ésto no es posible, ya que no se cuenta con personal calificado para esta tarea, ocasionando el tener que recurrir a agencias capacitadoras externas, lo cual por razones anteriormente expuestas de presupuesto, no es recomendable atender.

Si a ésto aunamos el que no se encuentren consignadas por escrito los deberes y responsabilidades de cada puesto, así como sus funciones y tareas, encontraremos una clara y difusa asignación de actividades para el personal, originando el que no se aproveche en una forma real y efectiva los recursos con los que se cuenta.

Esto mismo origina el desconocimiento de su ejercicio, el traslape y la duplicidad de funciones en varias áreas, así como el retraso y significativa lentitud en las labores.

Asimismo, no es posible el medir en un momento determinado, la participación en el desempeño de las labores de cada uno de los empleados, ni se mantendrá la información congruente para valorizar al personal en razón al puesto que ocupa.

No se han efectuado ni formulado, ningún programa que fuera de las labores de trabajo, puedan promover mayores relaciones armónicas entre el personal.

Todo ésto, es claramente reflejado en el clima organizacional del Instituto, ya que ha originado en el personal, un marcado descontento y desagrado para las actividades de dicho organismo, aspecto tal que impide el alcance de las metas y los objetivos fijados, dificultándose asimismo, la planeación y el diseño de la serie de actividades que habrán de llevarse a cabo.

Mientras el Departamento de Recursos Humanos no mantenga una adecuada organización y el soporte adecuado en sus actividades a través de políticas y procedimientos definidos, no podrá éste subsanar gran parte de estas deficiencias, que se acentuarán a través del aumento de personal y de la atención más estrecha que habrá de requerir la administración.

Si no se recluta y selecciona al personal idóneo, si no se le indica en forma clara aquellas actividades que habrá de desempeñar, si no se le proporciona capacitación ni programas de inducción, ni se le facilitan posibilidades de desarrollo, así como un clima organizacional apto, el Departamento de Recursos Humanos no tiene razón alguna de su existencia, puesto que bastaría con una persona técnica que llevare a cabo el control de personal; por lo que, en el siguiente capítulo presento el desarrollo de un modelo administrativo, que acorde a las necesidades y posibilidades del Instituto, pueda sufragar y desahogar los aspectos inherentes que en materia de personal requiera el Instituto.

## *Capítulo IV*

*Modelo de Administración*

*Propuesto*

**INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

## 1.1 OBJETIVO.

"Optimizar 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, con satisfacción tanto en los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores.

La administración de los Recursos Humanos, sólo puede optimizar el aprovechamiento de éste, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga.

La administración de recursos humanos por sí sola, no podrá resolver los problemas totales de la administración que se lleve a cabo en el Instituto Nacional de la Senectud; la administración de éstos mismos recursos humanos, puede hacer su parte, dentro de todo el sistema, pero su éxito o su fracaso estará condicionado a la interacción de la administración financiera, así como de la administración de recursos materiales, que incluye, claro está, el empleo de la tecnología adecuada y de los demás elementos del sistema.

## 1.2 POLITICAS.

Las políticas, por lo general, fijan cursos alternos de acción, que requieren la adopción de un plan específico para poder llevarse a cabo, por lo que se mencionan algunas de las políticas relacionadas a la Administración de los Recursos Humanos sin que éstas sean contrapuestas a las actividades guiadas por la adopción de Políticas Institucionales:

1. Inculcar en el personal público, una adecuada conciencia de servicio, así como una actitud innovadora, dinámica y responsable.
2. Fortalecer la coordinación, la colaboración y el trabajo en equipo del elemento humano dentro del Departamento de Recursos Humanos.
3. Lograr mediante la participación activa de los funcionarios responsables de la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Institución, la aceptación y el apoyo para los propósitos y alcance en materia de recursos humanos.
4. Procurar la reestructuración de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, con base en un enfoque integral (sistemático) que se apoye en el pleno conocimiento de las necesidades del Instituto.
5. Llevar un registro adecuado del personal que labora en el Instituto.
6. Tener un control sobre todo el movimiento que se genere en cualquier unidad de trabajo en lo que se refiere a movimientos de personal (altas, bajas, cambios, licencias, etc.).
7. Ocupar a aquellas personas cuyas cualidades y experiencias se adapten a los requisitos de las labores a desempeñar.
8. Determinar las remuneraciones del personal con base al puesto ocupado, responsabilidad y actividades que desarrolla.
9. Fomentar las buenas relaciones con los trabajadores del Instituto y resolver de manera equitativa los problemas laborales que surjan.

10. Vigilar que se lleven a la práctica las recomendaciones o - propuestas sugeridas en los diferentes proyectos.

Al llevar a cabo las políticas, se podrán estandarizar las prácticas del trabajo y se dará la adecuada orientación a los esfuerzos de instrumentación de los mecanismos de reforma.

### 1.3 FUNCIONES.

Es un hecho histórico que el hombre ha tenido la tendencia a preocuparse por las cosas materiales y despreocuparse por la condición humana.

En un afán de hallar felicidad, ha creado un mundo material de extraordinaria eficiencia valiéndose del conocimiento y aplicación de las ciencias, que a su vez han alcanzado un alto grado de perfección. El resultado ha sido la pérdida gradual de la propia - personalidad y el estrechamiento cada vez más deprimente de acción individual.

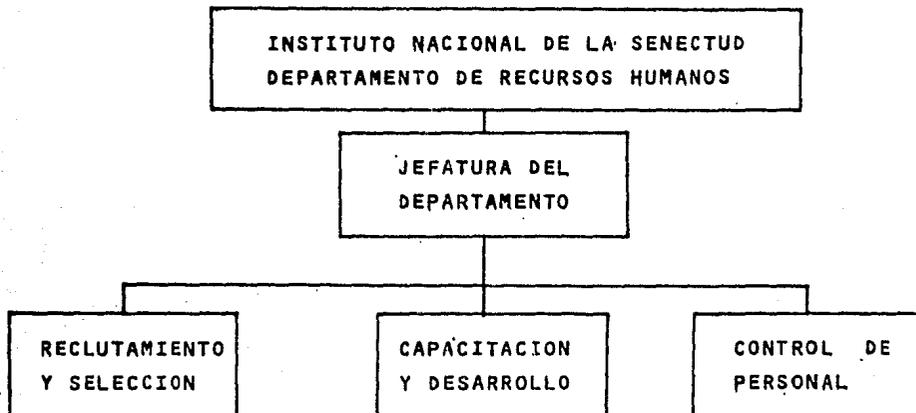
El objetivo primordial de toda administración es la eficiencia. Día con día, el contribuyente, el ciudadano, la población en general, comienza a exigir de los órganos del Estado, que la adminis- tración impartida a través de ellos, además de ceñirse a los li- neamientos legales establecidos, sea eficiente, es decir, que se obtenga un mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone - el Estado para alcanzar los fines que tiene programados.

En esta forma, para lograr los objetivos planteados, con un nivel adecuado de eficiencia, el Departamento de Recursos Humanos tiene como funciones:

1. Estudiar y planear conjuntamente con las otras unidades del INSEN, la forma en que se pueden prestar de una manera más eficiente, servicios sociales, actividades recreativas y culturales, con el objeto de mejorar las relaciones humanas y revivir el sentido de dignidad del empleado gubernamental.
2. Realizar estudios para determinar las necesidades de personal en las distintas unidades del Instituto.
3. Hacer las recomendaciones pertinentes sobre políticas de personal a las autoridades superiores.
4. Elaborar un plan que establezca el reclutamiento y selección del personal más adecuado, evitando con ello posteriores problemas de adaptación e ineficiencia.
5. Expedir los nombramientos correspondientes a los trabajadores de base y de confianza que por acuerdo de la superioridad sean necesarios.
6. Tramitar las solicitudes de licencias de acuerdo con las normas establecidas en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.
7. Llevar a cabo los análisis de puestos y la evaluación de los mismos en las distintas unidades del Instituto, a fin de poder establecer, dentro de las posibilidades reales de la Institución, una política de sueldos y salarios más racional.
8. Estudiar y presentar soluciones para la motivación y desarrollo del personal, con objeto de retener y adecuar al personal más idóneo y prepararlo para ocupar puestos superiores.

9. Fomentar las buenas relaciones entre los empleados del Instituto y resolver de manera equitativa los problemas laborales que surjan.
10. Vigilar que se lleven a la práctica las recomendaciones o - propuestas sugeridas en los diferentes proyectos.
11. Elaborar los manuales de procedimientos necesarios para el adecuado manejo del personal.
12. Efectuar revisiones con el fin de vigilar el cumplimiento - de los programas y evaluar sus resultados.
13. Vigilar la asistencia, disciplina y eficiencia del personal, contando para ello con la colaboración de los jefes de las distintas dependencias del Instituto.
14. Otorgar estímulos y recompensas al personal que se haga - - acreedor a ellos.

#### 1.4 ORGANIGRAMA.



INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

**INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y**  
**SELECCIÓN DE PERSONAL**

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

La finalidad de este manual, es la de establecer las directrices que regulan el proceso de Reclutamiento de Personal que - más se adecúa a las características de la Institución.

Asimismo, pretende la consecución de los objetivos planteados por el Departamento de Recursos Humanos y del Instituto en sí, mediante la descripción precisa de las pautas que se siguen - para detectar y seleccionar a la persona idónea que desarrollará una actividad específica.

Para ello se exponen las etapas que constituyen el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual está constituido de la siguiente manera:

### 1. RECLUTAMIENTO:

- Requisición.
- Análisis y descripción de puesto.
- Inventario de recursos humanos.
- Proposición del candidato.
- Solicitud de empleo.
- Inventario de reclutamiento.
- Entrevista inicial.

### 2. ENTREVISTA DE SELECCION:

- Técnicas de entrevista.
- Áreas que se exploran durante la entrevista.
- Recomendaciones durante la entrevista de selección.

3. APLICACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS Y PROYECTIVAS.

4. CONTRATAACION:

- Informe de resultados.
- Examen médico.
- Presentación de candidatos.
- Recepción de documentos.
- Inducción.

De esta manera, el objetivo básico de este manual, es el de dotar de un material de apoyo, que sirva de base para la ejecución adecuada de tan importante componente dentro de la estructura organizacional.

OBJETIVOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DE PERSONAL

- a) Detectar y seleccionar al personal idóneo, para desempeñar las actividades que implican cada uno de los puestos que - el Instituto requiere.
- b) Promover la "realización personal" del trabajador, mediante el desempeño de su puesto. Entendida como la consecución de metas, siendo resultado de intereses y motivaciones.
- c) Promover el desarrollo de su potencial y habilidades mediante la ubicación en el puesto adecuado a sus características y capacidades.

## POLITICAS Y RESPONSABILIDAD

Todos Los Departamentos y Secciones que integran el Instituto, deberán seguir los procedimientos que el Departamento de Recursos Humanos ha establecido para la Requisición o Proposición de personal, a fin de cubrir las vacantes de que dispongan.

Asimismo, deberán solicitar por escrito al Departamento de Recursos Humanos, área de Reclutamiento y Selección de Personal, los formatos (ver anexos ), correspondientes para requerir o proponer personal.

Para ser aceptada cualquier solicitud o requisición, es necesario que el puesto esté vacante y que el candidato reúna los requerimientos del puesto.

Toda persona que aspire ocupar un puesto dentro del Instituto, deberá someterse a cada una de las etapas que implica el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

El Departamento de Recursos Humanos, por medio del área de Reclutamiento y Selección de Personal, comunicará por escrito al Departamento o Sección solicitante, los resultados de la Evaluación Psicológica de los candidatos evaluados, y exigirá dicha información tenga carácter confidencial.

El área de Reclutamiento y Selección de Personal, sugerirá la ubicación de los candidatos evaluados en el puesto que más se adecúe a las necesidades de la Institución y del trabajador, basándose para ello en sus capacidades, habilidades y características.

La decisión respecto a la contratación de un candidato, será responsabilidad del Jefe del Departamento o Sección solicitante, siempre y cuando haya sido autorizado por el Subdirector Administrativo y el candidato haya sido aceptado.

El inicio de labores del personal de nuevo ingreso, será únicamente los días primero y dieciséis de cada mes.

Toda solicitud relacionada con la adquisición de información adicional a la comunicada sobre el candidato evaluado, deberá hacerse por escrito y dirigida al Departamento de Recursos Humanos, área de Reclutamiento y Selección de Personal.

## PROCEDIMIENTO

### 1. RECLUTAMIENTO.

#### 1.1 Vacante.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, ésta puede generarse por diferentes formas: por renuncia del empleado, por promoción, por despido, etc. Por vacante se entenderá: "puesto que no tiene titular". Antes se deberá estudiar la posibilidad de distribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en caso de no ser posible, se procederá a cubrirlo.

#### 1.2 Requisición.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificará a través de una requisición que el Departamento solicitante, solicitará previamente al Departamento de Recursos Humanos, para llenarla y enviarla a dicho Departamento (ver "Formato No. 1, anexo 1 ).

Tal requisición deberá cubrir todos los datos que solicita, así como las firmas correspondientes.

#### 1.3 Análisis y Descripción del Puesto.

Para cuando se reciba la requisición, es necesario contar o elaborar un análisis y descripción del puesto que se solicita, con el objeto de determinar los requerimientos que deberá poseer el candidato, para ocupar el puesto y desarrollarlo eficientemente.

#### 1.4 Inventario de Recursos Humanos.

Antes de proceder a reclutar personal, se revisará el inventario de recursos humanos, que en ese momento presta sus servicios en el Instituto; a fin de cubrir esa vacante. Pues éstas conocen su funcionamiento por el tiempo que tienen prestando sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y, contribuirá a mantener alta la moral del personal que actualmente trabaja en el Instituto, pues permitirá que cada vacante pueda significar la oportunidad de uno o varios ascensos.

#### 1.5 Fuentes de Reclutamiento.

Cuando no se cuenta con el candidato adecuado dentro del inventario, se acudirá a la "Bolsa de Trabajo" con el fin de encontrar al candidato para cubrir la vacante. En ella se registrará al personal que en forma espontánea desea integrarse a laborar en el Instituto.

Si tampoco existiera el candidato adecuado en la Bolsa de Trabajo, se recurrirá entonces a las fuentes de reclutamiento externas, entendiendo por éstas, los medios de que se vale el Instituto para atraer personal.

Estas pueden ser:

- a) Intercambio de candidatos en otras organizaciones.
- b) Recomendaciones de los mismos trabajadores del Instituto.
- c) Recurrir a Instituciones educativas, agencias de empleo, etc.
- d) Utilizar anuncios en los diferentes medios de comunicación.

#### 1.6 Proposición de Candidatos.

Otra fuente de reclutamiento la constituirá el hecho de que los diferentes Departamentos y Secciones del Instituto, propongan candidatos para cubrir las vacantes que existan. Para ello, el Departamento solicitante, llenará el Formato No. 1, aportando los datos de tal candidato en la Sección correspondiente al "Perfil del Puesto" (ver anexo 1).

#### 1.7 Solicitud de Empleo.

Una vez captados los candidatos, si lo requiere el caso, se procederá al llenado de la solicitud que deberá contener los siguientes datos:

- a) Nombre, edad, sexo.
- b) Estado Civil.
- c) Registro Federal de Causantes.
- d) Datos Familiares.
- e) Experiencia Ocupacional.
- f) Puesto y Sueldo deseado.
- g) Disponibilidad para iniciar labores.
- h) Planes a corto y largo plazo.
- i) Historia Educativa y otros.

#### 1.8 Entrevista Inicial.

En esta etapa, se detectan de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnan los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

## 2. ENTREVISTA DE SELECCION.

### Definición.

La entrevista de selección es aquella en que se busca obtener una información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del Candidato, con el objeto de poder proceder, con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito el puesto para el cual se va a efectuar la selección.

La entrevista es indispensable para obtener información respecto al solicitante en aquellas áreas que no pueden ser medidas por otros medios; como los factores de la relación social, forma de expresarse, su comportamiento, su personalidad, que solo se logra con la aplicación de pruebas psicológicas.

Para poder llevar a cabo la entrevista en forma adecuada, es necesario tener en cuenta una serie de datos, tales como:

#### a) Conocimiento del Puesto.

Esto implica tener un conocimiento previo de las tareas - que se le asignarán al solicitante (descripción del puesto).

#### b) Solicitud de Empleo.

Esta permitirá tener una guía para dirigir la entrevista.

### 2.1 Técnicas de Entrevista.

Para poder establecer el rapport o lo que se conoce como "romper el hielo" es necesario que el entrevistador muestre una actitud cordial y amistosa.

### 2.1.1 Técnica del Eco.

Consiste en repetir la frase final que el entrevistado acaba de decir, con el propósito de que el entrevistado siga hablando más sobre el tema que está tratando.

### 2.1.1 Técnica del Silencio.

Consiste en guardar silencio después que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema que se estaba tratando.

Esta técnica es al mismo tiempo una técnica de presión, porque el silencio bien manejado hace que el entrevistado se sienta muy presionado.

### 2.1.3 Técnica del Uso del Agrado.

Consiste en hacer gestos de aprobación por parte del entrevistador, cuando el entrevistado está hablando, dando a entender que está de acuerdo con lo que está diciendo.

### 2.1.4 Técnica del Uso del Desagrado.

Es lo contrario del agrado, consiste en hacer gestos como indicando que no lo está haciendo muy bien el entrevistado.

Esta técnica es también de "presión" y sirve para ver cuánta seguridad tiene el individuo de sí mismo.

### 2.1.5 Técnica de Confrontación.

Consiste en pedirle pruebas y datos sobre lo que se está exagerando. Es explicable solamente - para aquellos entrevistados que tratan de sorprender, exagerando su capacidad y conocimiento.

## 2.2 Areas que se Exploran.

### 2.2.1 Presentación (Apariencia Personal).

Esta área corrobora la apreciación en base al arreglo y aspecto físico del candidato.

### 2.2.2 Habilidad de Expresión.

En esta área se debe tomar en cuenta el manejo que el candidato hace del lenguaje a través de toda la entrevista.

### 2.2.3 Area de Motivación del desempeño de labores dentro de la Institución.

En esta área se trata de detectar cuál es la motivación básica por la cual el candidato realiza solicitud en este Instituto.

Se pueden utilizar preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué desea Usted trabajar en el Instituto?
- ¿Qué le atrae del Instituto?

- ¿Sería igual para Usted ingresar en el Instituto o en cualquier otro?
- ¿Cómo se relacionó con nosotros?

#### 2.2.4 Area de Desarrollo Escolar.

En esta área se trata de detectar cual ha sido la historia del desarrollo escolar, donde deben checarsé básicamente deserciones y actividades inter-escolares, además de la orientación vocacional del candidato.

Se puede apoyar en preguntas como las siguientes:

- Platique un poco sobre su vida en la escuela primaria.
- ¿Cómo se adaptó Usted al cambio en la educación secundaria?
- ¿Por qué trunco sus estudios?
- ¿En que materias sobresalió?
- ¿Por qué escogió estudiar...?
- ¿Que materias le gustaban más y cuales le disgustaban?
- ¿Qué promedio mantuvo en todos sus estudios?
- ¿Considera seguir estudiando? Estudios de que tipo?

- ¿Cómo se siente como Técnico?

### 2.2.5 Area de Desarrollo Laboral.

En esta área es necesario corroborar estabilidad laboral y motivos de separación en cada uno de los trabajos desempeñados, ya que debe de chequearse lo mejor posible índices de liquidación - en otras empresas.

Puede apoyarse en preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué solicita el puesto?
- ¿Cuáles han sido las circunstancias de separación de sus demás empleos?
- ¿Qué fué lo que más le ayudó a obtener su último trabajo?
- ¿Cuándo ha estado Usted más próximo a ser despedido?
- ¿Por qué motivo?
- ¿Cuántas veces ha sido liquidado totalmente?
- ¿Cuál fué el periodo de desempeño más largo que haya Usted pasado? y ¿Cuál es más corto?
- ¿Qué aspecto de su trabajo fué motivo de crítica en su empleo anterior? y ¿Cuál fué motivo de elogio?

- ¿Qué cree Usted que le faltó para lograr un ascenso en su trabajo anterior?
- Las oportunidades reales de progreso en su empleo anterior, ¿eran las que Usted esperaba?
- ¿En qué forma valora su empleo anterior?
- ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
- ¿Qué le gustaba menos?

#### 2.2.6 Experiencia Laboral.

Aquí el objetivo es detectar el nivel de experiencia que el candidato ha adquirido en su desarrollo laboral en cuanto a funciones específicas realizadas.

Puede apoyarse en preguntas como las siguientes:

- ¿Qué tanta experiencia considera Usted que tiene para desarrollar el puesto que solicita?
- ¿Piensa que es necesario haber adquirido experiencia para ocupar este puesto?
- ¿En qué áreas específicas apoya su desarrollo?

#### 2.2.7 Actitud ante Personas de Autoridad y Normas.

Es necesario determinar aquí que tanto puede el candidato apegarse a las normas y políticas pre establecidas y cuál es su actitud general frente a sus jefes?

Puede apoyarse en preguntas como las siguientes:

- ¿Qué opinión tiene sobre sus jefes anteriores?
- ¿Cómo fué la actitud de Usted para con ellos?
- ¿Cuál fué la actitud de ellos para con Usted?
- ¿Existía realmente algún tipo de comunicación entre ambos?
- Describa ¿Cómo le gustaría que fuera su jefe?
- ¿Qué opina Usted de que al ingresar a una Institución tenga que apegarse a las políticas de la misma?
- Cuando Usted no está de acuerdo con las normas que rijen el trabajo, ¿qué hace?
- En caso de que la persona nunca haya trabajado, pregunte acerca de su relación con los padres.

#### 2.2.8 Desempeño en Grupo (Rol e Iniciativa).

Es importante detectar en esta área la manera que el candidato tiene para desarrollarse en un grupo de trabajo y su nivel de iniciativa en el mismo.

Puede apoyarse en preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo considera su desarrollo en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere ser observador o llevar el mando - del grupo?
- ¿Qué tanto opina e interviene en la discusión de ideas de su grupo de trabajo?
- ¿Se considera un elemento activo o pasivo?
- ¿Es Usted dinámico y le gusta organizar al grupo, o prefiere ser seguidor o ambas cosas?

#### 2.2.9 Area Familiar.

En esta área es necesario que el candidato describa en general su ambiente y relaciones familiares, tanto las de su familia nuclear (padre, madre, hermanos), como la de su familia formada por haber contraído matrimonio (esposa e hijos).

Puede apoyarse en preguntas como éstas:

- Cuénteme un poco o haga un breve resumen de su vida familiar.
- ¿Cómo se comunican?
- Manera en la que conviven.
- ¿Quiénes sostienen la casa?
- ¿Cuál es la forma en la que se lleva con sus padres?

- ¿Quién es el hermano con el que más se identifica Usted? ¿Por qué?
- ¿Qué admira Usted de sus padres?
- ¿Cuáles son los factores que rechaza de su convivencia familiar?

En caso de ser casado:

- ¿Por qué contrajo matrimonio?
- ¿Cómo es la relación con su pareja?
- ¿Cuál es la forma en que distribuyen su gasto familiar?
- ¿Cómo se siente como padre?
- ¿Qué espera de sus hijos?

#### 2.2.10 Area Personal - Individual.

El objetivo de explorar esta área radica en el hecho de detectar hasta donde sea posible la estabilidad de conducta real que mantiene el candidato y como se adapta a su medio; qué tan conflictivo puede ser.

Puede apoyarse en preguntas como estas:

- Cuénteme un poco acerca de cómo es Usted en su carácter, en su forma de ser.

- ¿Qué hace Usted cuando algo le molesta o le provoca enojo?
- Todos en alguna ocasión nos llegamos a sentir débiles e incompetentes. ¿Qué factores en su caso particular, le hacen sentirse débil e incompetente?
- Cuénteme algunos factores que considere relevantes en la formación de su carácter.
- La mayor parte de nosotros nos preocupamos, en ocasiones de diversas cosas. En su caso, ¿Cuáles son las cosas por las que se preocupa con mayor frecuencia?
- ¿Cómo se siente Usted cuando realiza alguna actividad bajo presión?

### 2.2.11 Metas.

El objetivo de explorar esta área redundante en el hecho de poder analizar cuáles son los planes, aspiraciones y metas que presenta el candidato y cómo piensa lograrlas.

Puede apoyarse en preguntas como las siguientes:

- ¿Qué planes tiene para su futuro inmediato?
- ¿Cómo piensa lograr sus objetivos?
- Si Usted pensara como estaría dentro de cinco años, explíqueme cómo se percibe, cómo se imagina.

- ¿Cuáles son sus objetivos laborales?
- ¿Cuáles sus personales - individuales?
- ¿Cuáles sus familiares?

Una vez dada por TERMINADA la ENTREVISTA DE SELECCION, - se llenará inmediatamente el REPORTE GUIA (ver anexo 3), ya que de esta manera se tienen los datos recientes y - no se dificultará recordar la información que se obtuvo.

### 2.3 Recomendaciones durante la Entrevista de Selección.

Se deberá realizar una entrevista dirigida, hacia los - aspectos que son de interés, sin embargo hay que dejar - considerable libertad para el entrevistado, con el obje - to de que éste pueda expresarse por sí mismo y no se - caiga en una rígida estructura de interrogatorio.

Antes de comenzar una entrevista, es muy importante que se conozca claramente qué se desea obtener de la misma - y cuales son sus objetivos.

En cuanto al ambiente físico es necesario que sea lo - más confortable que sea posible, sobre todo en cuanto a iluminación, ventilación y tranquilidad, evitando el me - nor número de interrupciones y tendiendo a la privacidad.

Además de la importancia que tiene para la entrevista - el que se lleve a cabo en un ambiente físico agradable, deberá tomarse en cuenta otro factor no menos importan - te que es el ambiente psicológico, que prepara a los dos integrantes a una comunicación de ideas, sentimientos, - actitudes, etc.

El entrevistador deberá cooperar para lograr este ambiente, comunicando con su actuación al entrevistado, aceptación, seguridad y confianza y haciéndole sentir que en ese momento es lo más importante.

Desde el instante en que el entrevistador y el candidato entrevistado se presentan; entran en juego aspectos psicológicos muy importantes, mismos que pueden acelerar notablemente el logro del resultado que se desee, o por el contrario, hacer inalcanzable dicho resultado.

Esta entrevista lleva consigo un intercambio de información que es ESENCIALMENTE PERSONAL, sin embargo, dicha información no debe obtenerse hasta que las relaciones entre el entrevistador y el entrevistado sean lo suficientemente cercanas como para vencer la NATURAL OPOSICION DEL CANDIDATO.

Lo anterior significa que durante la entrevista, debe buscarse una relación de cordialidad y confianza mutua, o sea, una condición de comprensión e interés sobre objetivos comunes. Este acercamiento no solo se realiza en el terreno verbal, sino también mostrando un aspecto cordial y amistoso.

Con esto lo que se trata de establecer es un verdadero "rapport" (relación que vence la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de información), cuyo propósito en otras palabras es "romper el hielo".

REGLAS DE COMPORTAMIENTO  
DEL ENTREVISTADOR:

- Tratar con cortesía.
- Interés al escuchar.
- Apegarse a los temas que se dan en la guía para poder abrir la entrevista.
- Informarle al candidato que los datos personales que nos proporcionen serán tratados confidencialmente.
- Que haya privacia en el lugar donde se realice la entrevista.

ASPECTOS QUE PUEDEN  
DAÑAR EL RAPPORT:

- Utilizar el sarcasmo y poner a la persona en ridículo.
- Realizar cualquier otra actividad mientras el candidato está hablando.
- Petulancia acerca de los acontecimientos que parecen intrascendentes y tontos para Usted como entrevistador; pero no al solicitante.
- Tratar con desprecio o autoritariamente.
- Hacer un sinnúmero de preguntas en sucesión precipitada.

Está VEDADO en cualquier entrevista de selección, dar algún comentario de tipo EVALUATIVO, MORALISTA o CRITICO ante cualquier material que el candidato esté proporcionando.

Faltando cinco o diez minutos para terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final, utilizando frases como: "Antes de finalizar voy a hacerle una pregunta...", "Nos estamos acercando al final de nuestra conversación, pero antes quisiera que me diga...", etc.

Estas frases ayudan al candidato a prepararse para finalizar con éxito la entrevista.

En este momento se deben decidir los pasos a seguir e informar claramente al candidato qué va a suceder después.

### 3. APLICACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS Y PROYECTIVAS.

#### Objetivo.

- 3.1 El objetivo de estas pruebas es el de permitir seleccionar el mejor candidato entre un número determinado, con el propósito de poder acomodarlo al puesto más adecuado para él y para la Institución.

La función específica de las pruebas psicológicas está en el hecho de que se puede tener un rango de predicción de la conducta de las personas en base a sus capacidades, habilidades, aptitudes y características de personalidad.

Es de suma importancia darle al candidato un ambiente de tranquilidad al efectuar las pruebas, proporcionándole un espacio agradable y silencioso.

Para el logro de lo objetivos se detallan a continuación una serie de baterías de Test Psicológicos que deberán aplicarse a los diferentes candidatos, según el nivel - que corresponda al puesto que se solicita.

### 3.2 Nivel Directivo I.

#### Batería de Pruebas:

- WAISS
- MOSS
- M.M.P.I.
- 16. P. F.
- FRASES INCOMPLETAS
- TEST DE VALORES DE ALLPORT
- H. T. P.

#### Puestos:

- COORDINADORES
- SUPERVISORES
- JEFES DE SECCION

### 3.3 Nivel Mandos Intermedios II A.

#### Batería de Pruebas:

- RAVEN
- SUBTEST DE COMPRENSION (WAISS)
- MOSS
- FRASES INCOMPLETAS
- 16 P. F.
- H. T. P.

#### Puestos:

- ABOGADO
- MEDICO
- PSICOLOGO
- TRABAJADOR SOCIAL
- ODONTOLOGO
- ADMINISTRADOR

### 3.4 Nivel Mandos Intermedios II B.

#### Batería de Pruebas:

- RAVEN
- SUBTEST DE COMPRENSION (WAIS)

#### Puestos:

- SECRETARIA DE DIRECTOR
- SECRETARIA DE SUBDIRECTOR

- FRASES INCOMPLETAS
- 16 P. F.
- H. T. P.
- TAQUIGRAFIA Y ORTOGRAFIA
- MECANOGRAFIA
- SUBTEST DE VOCABULARIO (WAIS)
- SUBTEST DE SIMBOLOS Y DIGITOS (WAIS)
- PIRV. PALABRAS

### 3.5 Nivel Operativo III A.

#### Bateria de Pruebas:

- ARMY BETA (Analfabetas)
- BARSIT (Con primaria hasta 3o, 4o, 5o y 6o)
- FRASES INCOMPLETAS
- H. T. P.
- PIV. Atención, destreza, percepción, números.

#### Puesto:

- INTENDENTE
- ANAFANADORA
- COCINERA
- AUXILIAR DE COCINA
- VELADOR
- CHOFER

### 3.6 Nivel Operativo III B.

#### Bateria de Pruebas:

- BARSIT
- RAVEN \*
- SUBTEST DE COMPRESION (WAIS)
- FRASES INCOMPLETAS
- 16 P. F.
- H. T. P.
- TAQUIGRAFIA Y ORTOGRAFIA \*\*
- SUBTEST DE VOCABULARIO (WAIS) \*\*

#### Puesto:

- AUXILIAR DE ENFERMERIA
- ENFERMERA GENERAL
- TAQUIMECANOGRAFA
- AUXILIAR ADMINISTRATIVO

- SUBTEST DE SIMBOLOS Y DIGITOS  
(WAIS) \*\*
- PIV PALABRAS \*\*

**NOTA:** \* Personal con escolaridad a nivel técnico o secundaria completa.

\*\* Mecanógrafas, taquimecanógrafas.

RELACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS Y PROYECTIVAS  
UTILIZADAS EN EL  
INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD

AREA	ASPECTOS QUE MIDE	PRUEBAS	TIEMPO REQUERIDO	NIVELES
INTELIGENCIA	Evalúa la capacidad intelectual - del candidato según el nivel que el puesto impli-- que.	WAIS	120 min.	I
		RAVEN	45 min.	II A y B
		BARSIT	10 min.	III A y B
		ARMY BETA	30 min.	III - 4
HABILIDADES Y APTITUDES	Evalúa las habili- dades específicas que el candidato posee en forma po- tencial, así como las adquiridas se- gún el puesto a - desempeñar.	MOSS de Adaptabili- dad Social.	30 min.	Todos Niveles.
		-Subtest de Compren- sión (WAIS)	20 min.	II A y B, III B
		-Subtest de Vocabu- lario (WAIS)	30 min.	II B
		-Subtest Símbolos y Dígitos (WAIS)	1.5 min.	II B
		-PIV		
		Palabras	3 min.	II B; III B
		Atención	5 min.	III A
		Destreza	1 min.	III A
		Percepción	5 min.	III A
		Números	5 min.	III A
Taquigrafía y Orto- grafía	15 min.	II B y III B		
Mecanografía	2 min.	II B III B		
PERSONALIDAD	Evalúa las caracte- rísticas de Perso- nalidad tanto cons- cientes como in- conscientes del in- dividuo.	M.M.P.I.	90 min.	I
		16 P.F.	30 min.	I, II A y B, III B
		Frases Incompletas	30 min.	Todos Niveles
		H.T.P.	30 min.	Todos Niveles
VALORES	Evalúa los valores e intereses del in- dividuo.	Test de Valores Allport.	40 min.	I

#### 4. CONTRATACION.

Con ella concluye el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Implica la asignación definitiva de un candidato a un puesto determinado, una vez que ha cubierto cada una de las etapas del proceso, y además, ha sido considerado como la persona idónea para cubrir tal puesto, tanto por el Departamento de Recursos Humanos, como por el Jefe del Departamento o Sección Solicitante.

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOSREQUISICION DE PERSONAL\*

Solicito a usted de la manera más atenta, se sirva designar a la persona idónea para ocupar el puesto de \_\_\_\_\_

El cual es:

De nueva creación

Honorarios

Cubrir vacaciones

Reemplazo

Persona que cubre \_\_\_\_\_ Período \_\_\_\_\_

1. Funciones a desempeñar:

- |          |          |
|----------|----------|
| a) _____ | f) _____ |
| b) _____ | g) _____ |
| c) _____ | h) _____ |
| d) _____ | i) _____ |
| e) _____ | j) _____ |

2. En el Depto. de: \_\_\_\_\_

Subdirección: \_\_\_\_\_

Jefe Directo: \_\_\_\_\_ Puesto del Jefe Directo: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_ Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

Fecha en que se espera su ingreso: \_\_\_\_\_

Experiencia deseable en el puesto: \_\_\_\_\_

3. Perfil de Puesto: (Requisitos idóneos para desarrollar el puesto, NO ANOTAR LOS QUE CORRESPONDEN AL CANDIDATO QUE SE PROPONE)

Edad promedio: \_\_\_\_ Sexo M \_\_\_\_ F \_\_\_\_, No importa el sexo \_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_ No importa el estado civil \_\_\_\_\_

Escolaridad:

Primaria Comercio Bachilleraro Profesional

Secundaria N.Técnico Vocacional Posgrado

NOTA: \* En caso de que desee proponer un candidato para el puesto, llenar el inciso No. 4 también.

Características físicas deseables: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Habilidades especiales deseables: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Proposición de candidato (Anotar los datos que correspondan al candidato que se propone):

SI NO

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Experiencia en el puesto: \_\_\_\_\_

SI NO

Razones por las que se propone: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A T E N T A M E N T E

JEFE DEPTO. SOLICITANTE

AUTORIZACION SUBDIRECCION  
SOLICITANTE

AUTORIZA  
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

INFORME DE SELECCION  
=====

México, D. F., a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_.

Por este medio me permito informar a usted los resultados, ob-  
servaciones y sugerencias obtenidas mediante el estudio de Se-  
lección aplicado al (la) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ No.: \_\_\_\_\_,  
candidato que usted \_\_\_\_\_ para  
(propuso - solicitó)  
desempeñar el puesto de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ en el Departamento de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A continuación se expresan las características y habilidades que el candidato posee; usando para ello las siguientes claves:

ESCALA:

- E. EXCELENTE  
(10-9) El mejor trado posible en la ejecución del trabajo.
- B. BUENO  
(8-7) Sin ser excepcional, su trabajo es satisfactorio, superior al promedio.
- R. REGULAR  
(6-5) Rendimiento clásico, a manera de regla, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner tampoco en evidencia ninguna aptitud especial.
- M. MALO  
(4-3) Comportamiento que deja qué desear, ya sea en cuanto a capacidad o predisposición para colaborar.
- N. NEGATIVO  
(2-1) Rendimiento absolutamente negativo, propiamente nulo.

GENERALES

1. EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
 PERCEPCION DESEADA \_\_\_\_\_

1.1 Escolaridad:

\_\_\_\_\_

PRIMARIA	SECUNDARIA	BACHILLERATO O VOCACIONAL	COMERCIAL O TECNICA	PROFESIONAL	POSGRADO

1.2 Conocimientos especiales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3 Inteligencia: CI \_\_\_\_\_ RANGO \_\_\_\_\_

BAJO

PROMEDIO

SUPERIOR

1.4 Aprendizaje:

LENTO

PROMEDIO

RAPIDO

1.5 Experiencia:

MENOS DE 1 AÑO

DE 1 A 3 AÑOS

DE 3 A 5 AÑOS

MAS DE 5 AÑOS

**1.6 Presentación:**

NEGATIVA

POBRE

ADECUADA

SOBRESALIENTE

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**2. CARACTERISTICAS DE TRABAJO:**

ESTABILIDAD EN SU TRABAJO

RELACION CON SUPERIORES

SUPERACION

RELACION CON SUBORDINADOS

RESPONSABILIDAD

INGRESOS

INICIATIVA

CONFIABILIDAD

PRODUCTIVIDAD

OTRAS

**3. APTITUDES PARA EL PUESTO:****NIVEL I****SENTIDO COMUN****COMPRESION****SOLUCION DE PROBLEMAS  
HUMANOS****SOLUCION DE PROBLEMAS  
PRACTICOS****TOMA DE DECISIONES****CREATIVIDAD****INICIATIVA****LIDERAZGO****SOCIABILIDAD****EXPRESION VERBAL Y  
ESCRITA****ASERTIVIDAD****NIVEL II****ATENCION Y CONCENTRACION****SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES****MEMORIA****DESTREZA****PERCEPCION VISUAL****CAPACIDAD NUMERICA****ORDEN****RAZONAMIENTO****RESPONSABILIDAD****CAPACIDAD DE ANALISIS  
Y SINTESIS****INTERES POR LOS DEMAS**

NIVEL III

NIVEL IV

HABILIDAD Y/O CONOCIMIENTOS  
ESPECIALES.

MECANOGRAFIA

TAQUIGRAFIA

ORTOGRAFIA

VELOCIDAD

VOCABULARIO

CONOCIMIENTO  
GRAMATICAL

COORDINACION V-M

OTRAS:

PERSONALIDAD:

1. Estabilidad emocional: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.3 Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.4 Sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Se le notifica que se llevará a cabo un seguimiento sobre la ejecución e integración del candidato evaluado.

Será estimado por usted a través de un cuestionario que será enviado cada \_\_\_\_\_ meses.

Dicho cuestionario después de ser llenado, lo devolverá al Departamento de Recursos Humanos, Area de Reclutamiento y Selección de Personal para ser analizado.

Para cualquier aclaración relacionada con la información expuesta, se le suplica dirigirse al Departamento de Recursos Humanos.

A T E N T A M E N T E .

AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL

## REPORTE GUIA DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

I. PRESENTACION (APARIENCIA PERSONAL)	Impecable en vestido, persona elegante. Muy cuidadoso.	Muy cuidadoso de su aspecto, vestido y persona.	Limpio. Apariencia promedio. No sobresale.	Sin indicio de cuidado en su vestido o persona.	Sucia, descuidada. Mala impresión.
II. HABILIDAD DE EXPRESION	Dá la información suficiente sobre cada punto en forma clara y precisa sin intervención del entrevistador.	Transmite sus ideas con fluidez, entablando comunicación dinámica.	Buen vocabulario popular, puede expresar ideas sin hacerles interesantes.	Vocabulario limitado, puede expresar ideas simples, directas, pero no las hace interesantes.	Dá ideas rutinarias, hace esfuerzo para mantener una conversación sencilla.
III. MOTIVACION LABORAL AL INSTITUTO	Sus motivaciones son variadas tanto a nivel personal-profesional como laboral y las tiene bien definidas.	Desea su ingreso sobre motivaciones claras.	Sus motivaciones las tiene levemente definidas.	La motivación básica redunda en el factor económico.	No tiene idea clara ni definida del por qué desea ingresar al Instituto.
IV. DESARROLLO ESCOLAR	Buena cultura. Educación formal. Al tanto de lo que está en voga. Educación profesional.	Tiene buenos intereses. Informado. Adecuada escolaridad.	Informado en general, no profundiza en cualquier material. Estudios comerciales o secundaria. Escolaridad equivalente a la requerida.	Probablemente informado, conoce los eventos rudimentarios y actividades populares. Estudios hasta primaria.	Muy pobremente informado. No terminó primaria.

V. DESARROLLO LABORAL	Ha logrado una adecuada estabilidad laboral y desarrollo ascendente en su vida de trabajo.	Adecuado desarrollo laboral y congruencia en las actividades realizadas.	Desarrollo laboral limitado y pobre, pero mantiene estabilidad y congruencia.	Presenta una inestabilidad laboral muy marcada, además de estancamiento.	Nunca ha desarrollado ninguna actividad laboral.
VI. EXPERIENCIA	Es un verdadero especialista en el puesto, ha contribuido al desarrollo de su profesión.	Más de tres años trabajando en actividades relacionadas con su especialidad.	Más de un año trabajando en relación a su actividad.	Experiencia menor a un año de diferentes ramos.	Nunca ha trabajado.
VII. ACTITUD ANTE AUTORIDAD Y NORMAS	Persona que mantiene adecuada y fluida adaptación con los jefes y se apega a las normas que se indican.	Su relación con jefes es muy adecuada y logra adaptación a normas y políticas.	Mantiene relación con los jefes y se apega a normas y políticas.	Se le dificulta seguir las normas y políticas y presenta indicios de problemas con los jefes.	Es sumamente conflictivo con los jefes y no logra adaptarse a las políticas.
VIII. DESEMPEÑO EN GRUPO (ROL E INICIATIVA)	Es una persona sumamente dinámica, con iniciativa y le gusta tomar decisiones del grupo guiándolo.	Adecuada facilidad para trabajar en grupo, con iniciativa y buen desarrollo.	Es muy ágil y dinámico para trabajar en grupo, sin embargo, su iniciativa es muy pobre. Hay que motivarlo.	Presenta dificultades para trabajar en grupo y su iniciativa es pobre.	Es pasivo, seguidor, sin iniciativa. Se concreta a escuchar, presentándose en conflicto en grupo. Le agrada más trabajar solo que en grupo.
IX. AREA FAMILIAR	Muy buena relación familiar, con una comunicación fluida y sin conflictos.	Buenas relaciones familiares adecuadas y estables.	Relaciones familiares adecuadas y sin conflictos serios.	Relaciones familiares pobres, sin comunicación y ciertos conflictos.	Relaciones familiares conflictivas y problemáticas.



**INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ANALISIS Y  
VALUACION DE PUESTOS**

**I N D I C E**

=====

1.	INTRODUCCION .....	100
2.	OBJETIVO .....	101
3.	NORMAS .....	102
4.	METODO TECNICO .....	103
5.	FUNCIONES REPORTADAS Y SU CONVERSION .....	105
6.	PUESTOS Y CODIGOS .....	108
7.	PARTES QUE COMPONEN EL ANALISIS:	
	A) GENERALES .....	110
	B) DESCRIPCION GENERICA .....	111
	C) DESCRIPCION ESPECIFICA .....	111
	D) RESPONSABILIDAD .....	112
	E) CAPACIDADES Y/O HABILIDADES .....	112
	F) RIESGOS .....	113
	G) PERFIL .....	113
8.	DESCRIPCIONES:	
	1. CONOCIMIENTOS Y APTITUDES .....	114
	2. RESPONSABILIDADES .....	118
	3. ESFUERZO .....	126
	4. AMBIENTE DE TRABAJO .....	129
9.	FORMATOS:	
	VALUACION .....	131
	ANALISIS DE PUESTOS .....	132

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

=====

El presente manual desea reflejar todos los aspectos inherentes al análisis y valuación de puestos, dando en ello las pautas y normas que deberán seguirse para llevar a cabo dicho análisis.

Este, muestra el procedimiento a base de grados y de pautas relacionados con cuatro factores básicos, como son el esfuerzo, ambiente de trabajo y riesgos, cada uno de ellos, desglosándose en diferentes subfactores que contemplan varios grados a los cuales se les deberá de asignar una determinada puntuación, que reflejará el valor total del puesto en un rango que contempla la calificación mínima, promedio y máxima de su valor.

En esta forma, se podrá disponer de la información suficiente a manera de poder coadyuvar en la urgente necesidad de la organización eficaz de los trabajos, actividades y funciones del Instituto, conociendo en ello lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien.

**OBJETIVO**

Identificar por medio de factores, los grados y los puntajes correspondientes de cada uno de los puestos existentes en el Instituto, a fin de contar con la información completa, útil y necesaria de los mismos para así colaborar en el desempeño y desenvolvimiento de cada una de las actividades que lleva a cabo - la Institución.

## NORMAS

La descripción, análisis y valuación de puestos, deberá ser realizada por los analistas de personal, y supervisada directamente por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Al realizarse el análisis correspondiente, se deberá de tomar en cuenta al puesto en sí más que a la persona que se encuentra ocupando en ese momento dicho puesto.

La valuación se realizará dentro de las horas de trabajo y por medio de la supervisión directa, tanto como de los antecedentes y los objetivos del puesto, tomando en cuenta, la entrevista y los documentos necesarios que faciliten dicha labor.

Por ningún motivo toda la información que se concentre deberá hacerse del conocimiento del personal ajeno al Departamento de Recursos Humanos.

Al pié de cada análisis, deberá de contener la fecha y el nombre del análisis, la revisión del Jefe del Departamento de Recursos Humanos y el Vo.Bo. del Subdirector Administrativo.

### METODO TECNICO

Al presentarse la dificultad de precisar el contenido de un puesto, resaltan los aspectos fundamentales del sistema para realizarlo, como son la separación y el ordenamiento científico de los diversos elementos que integran un puesto.

Por lo tanto, se seguirá el proceso de la siguiente manera:

1. Aprobación por parte del Subdirector Administrativo.
2. Determinación de los objetivos y beneficios.
3. Información a los trabajadores.
4. Estructura orgánica del Instituto.
5. Procedimientos y políticas de la Institución.
6. Inventario de personal.
7. Fuentes de información.
8. Cuestionarios a utilizar y entrevistas dirigidas y/o estandarizadas.
9. Proceso de envío y recibo de información.
10. Tiempo estimativo y real según gráfica de Gantt.
11. Recopilación de datos necesarios con integridad y - precisión.
12. Separación de los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que deberá de poseer - el trabajador.

13. Ordenamiento de los grupos de una manera lógica.
14. Consignación por escrito clara y sistemáticamente.
15. Organización de la conservación y del manejo del conjunto de los resultados del análisis.
16. Resultados del mismo.

FUNCIONES REPORTADAS Y SU CONVERSION

A continuación se presenta el listado de funciones reportadas por el Organismo, en la planilla enviada a la Dirección General de Recursos Humanos y para los cuales se señala la conversión al puesto que se maneja en la Secretaría de Salubridad y Asistencia, y que se han validado conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

FUNCION:CONVERSION:

1. ABOGADO.	ABOGADO.
2. AGENTE DE COMPRAS.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.
3. ALMACENISTA.	ALMACENISTA.
4. ASISTENTE DE INVESTIGACION MEDICO Y NO MEDICO.	AUXILIAR DE INVESTIGADOR.
5. AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.
6. AUXILIAR DE ALMACEN.	AUXILIAR DE ALMACEN.
7. AUXILIAR DE ANALISTA.	AUXILIAR DE ANALISTA TECNICO.
8. AUXILIAR DE COCINA.	AUXILIAR DE COCINA.
9. AUXILIAR DE COMPRAS.	AUXILIAR DE COMPRAS.
10. AUXILIAR DE CONTABILIDAD.	AUXILIAR DE CONTABILIDAD.
11. AUXILIAR DE ENFERMERIA.	AUXILIAR DE ENFERMERIA.
12. AUXILIAR TECNICO.	AUXILIAR TECNICO.
13. CAMARERA.	AFANADORA.
14. CIRUJANO DENTISTA.	CIRUJANO DENTISTA.
15. COCINERO.	COCINERO.
16. CONTADOR.	CONTADOR.
17. CONTROLADOR DE VISITAS.	CONTROLADOR DE ASISTENCIA
18. CLASIFICADOR DE TARJETAS DE ASISTENCIA.	CONTROLADOR DE ASISTENCIA.
19. CHOFER.	CHOFER.

FUNCION:CONVERSION:

20.	CHOFER DE FUNCIONARIO.	CHOFER DE DIRECTOR.
21.	DIETISTA.	DIETISTA.
22.	DIRECTOR GENERAL.	DIRECTOR GENERAL.
23.	ECONOMISTA.	ANALISTA ESPECIALIZADO.
24.	ELECTRICISTA.	ELECTRICISTA.
25.	ELEVADORISTA.	ELEVADORISTA.
26.	ENCARGADO DE FOTOCOPIA DORA.	JEFE DE MESA.
27.	ENFERMERA GENERAL.	ENFERMERA GENERAL.
28.	GALOPIN.	AUXILIAR DE COCINA.
29.	JARDINERO.	JARDINERO.
30.	JEFE DE COCINA.	JEFE DE COCINA.
31.	JEFE DE COMPRAS.	JEFE DE SECCION.
32.	JEFE DE DEPARTAMENTO.	JEFE DE DEPARTAMENTO.
33.	JEFE DE INTENDENCIA.	JEFE DE INTENDENTES.
34.	JEFE DE OFICINA.	JEFE DE OFICINA.
35.	LAVANDERO.	LAVANDERO.
36.	LICENCIADO EN ADMINISTRA CION.	ANALISTA ESPECIALIZADO.
37.	MECANOGRAFA.	MECANOGRAFA.
38.	MEDICO GENERAL.	MEDICO GENERAL.
39.	MENSAJERO.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.
40.	MESERO.	AUXILIAR DE COCINA.
41.	MOZO.	AUXILIAR DE INTENDENCIA.
42.	OFICIAL ADMINISTRATIVO.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.
43.	OFICIAL DE INTENDENCIA.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.
44.	PASANTE DE ABOGADO.	PASANTE DE ABOGADO.
45.	PASANTE DE ADMINISTRA CION.	AUXILIAR DE ANALISTA ESPECIALIZADO.
46.	PASANTE DE CONTADOR.	AUXILIAR DE ANALISTA ESPECIALIZADO.
47.	PASANTE DE PSICOLOGIA.	PASANTE DE PSICOLOGIA.
48.	PASANTE DE TRABAJO SO CIAL.	AUXILIAR DE ANALISTA ESPECIALIZADO.

FUNCION:CONVERSION:

49.	PEDAGOGO.	ANALISTA ESPECIALIZADO.
50.	PINTOR.	PINTOR.
51.	PUBLICISTA.	PUBLICISTA.
52.	PROMOTOR TECNICO.	PROMOTOR.
53.	RECEPCIONISTA.	RECEPCIONISTA.
54.	SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO.	SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO.
55.	SECRETARIA DE JEFE DE OFICINA.	SECRETARIA DE JEFE DE OFICINA.
56.	SECRETARIA EJECUTIVA.	SECRETARIA EJECUTIVA.
57.	SECRETARIA DE FUNCIONARIO.	SECRETARIA DE DIRECTOR GENERAL.
58.	SECRETARIO PARTICULAR "A" DE DIRECTOR GENERAL.	SECRETARIO PARTICULAR.
60.	SUPERVISOR TECNICO.	SUPERVISOR.
61.	TAQUIMECANOGRAFA.	TAQUIMECANOGRAFA.
62.	TECNICO EN CONSTRUCCION.	TECNICO EN CONSTRUCCION.
63.	TECNICO ESPECIALIZADO.	TECNICO.
64.	TECNICO EN ESTADISTICA.	ESTADIGRAFO.
65.	TECNICO EN TRABAJO SOCIAL.	TRABAJADORA SOCIAL.
66.	TRABAJADOR SOCIAL.	ANALISTA ESPECIALIZADO.
67.	VELADOR.	VIGILANTE.
68.	VIGILANTE.	VIGILANTE.

PUESTOS Y CODIGOS

En este listado se presentan los puestos que se han identificado conforme a las funciones reportadas, así como el Código del mismo validado por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

<u>PUESTO:</u>	<u>CODIGO:</u>
1. ABOGADO	P12007
2. AFANADORA	TO3004
3. ALMACENISTA	AO3004
4. ANALISTA ESPECIALIZADO	PO1002
5. AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AO1020
6. AUXILIAR DE ALMACEN	AO3005
7. AUXILIAR DE ANALISTA ESPECIALIZADO	PO1003
8. AUXILIAR DE ANALISTA TECNICO	TO3004
9. AUXILIAR DE COCINA	SO2005
10. AUXILIAR DE CONTABILIDAD	PO5010
11. AUXILIAR DE COMPRAS	AO2006
12. AUXILIAR DE ENFERMERIA	TO9005
13. AUXILIAR DE INVESTIGADOR	T15003
14. AUXILIAR DE INTENDENCIA	SO6006
15. AUXILIAR TECNICO	TO3003
16. COCINERO	SO2002
17. CONTADOR	PO5005
18. CONTROLADOR DE ASISTENCIA	AO1023
19. CHOFER	S13008
20. CHOFER DE DIRECTOR	CF03018
21. DENTISTA CIRUJANO	P15001
22. DIETISTA	T35001
23. DIRECTOR GENERAL	CF01001
24. ELECTRICISTA	SO9007
25. ELEVADORISTA	SO3002

PUESTO:CODIGO:

26.	ENFERMERA GENERAL	T09003
27.	ESTADIGRAFO	T10001
28.	INTENDENTE	S05002
29.	JARDINERO	S12030
30.	JEFE DE COCINA	S02001
31.	JEFE DE DEPARTAMENTO	CF04020
32.	JEFE DE INTENDENTES	S06001
33.	JEFE DE MESA	A01004
34.	JEFE DE OFICINA	A01001
35.	LAVANDERA	S12009
36.	MECANOGRAFA	A08005
37.	MEDICO GENERAL	P13006
38.	PASANTE DE ABOGADO	P12015
39.	PASANTE DE PSICOLOGIA	P16006
40.	PINTOR	S12004
41.	PROMOTOR	A06001
42.	PUBLICISTA	C03002
43.	RECEPCIONISTA	A07004
44.	SECRETARIA DE DIRECTOR	CF02034
45.	SECRETARIA DE DIRECTOR GENERAL	CF03036
46.	SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO	A08002
47.	SECRETARIA DE JEFE DE OFICINA	A08003
48.	SUBDIRECTOR GENERAL	CF01009
49.	SUPERVISOR	CF08016
50.	TAQUIMECANOGRAFA	A08004
51.	TECNICO	CF02009
52.	TECNICO EN CONSTRUCCION	T07041
53.	TRABAJADORA SOCIAL	T26005
54.	VIGILANTE	S14003

1. Partes que componen el Análisis.

A. Generales.

Se ha buscado incluir en este título, la información que permita localizar al puesto dentro de la estructura del Instituto como en las diferentes instalaciones del mismo. De igual manera, se precisa el puesto del jefe inmediato y los horarios a los que se halle sujeto el ocupante del puesto.

1. Puesto.

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

2. Categoría.

Jerarquías que corresponden al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura del Instituto ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

3. Ubicación Orgánica.

Localización del puesto dentro del organigrama del Instituto.

3.1 Departamentos a cargo.

4. Jefe Inmediato (puesto).

5. Puestos bajo cargo.

5.1 Directamente.

5.2 A través de sus colaboradores inmediatos.

6. Jornada de Trabajo.

6.1 Horario de alimentación.

7. Contactos Permanentes.

7.1 Internos.

7.2 Externos.

8. Requerimientos.

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

8.1 Conocimientos especiales.

8.2 Manejo de dinero.

8.3 Dominio de idiomas.

8.4 Viajes.

B. Descripción Genérica.

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

C. Descripción Específica.

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto, agrupadas y clasificadas de acuerdo a criterios de importancia, cronología, etc.

D. Responsabilidad.

1. Integridad de Terceros.

Gravedad y trascendencia de los errores o malos manejos que ponen en peligro la vida o salud de otras personas.

2. Objetos.

Gravedad y trascendencia de los errores o malos manejos de materiales, equipo, instrumentos y otros objetos de valor.

3. Valores.

Gravedad y trascendencia de los errores y manejos respecto a la obligación contraída por el trabajador, en cuanto a dinero, documentos y otros objetos de valor financieros y económicos.

4. Métodos.

Obligación contraída por un ejecutor respecto a la elección que deba hacer de la forma, tiempo y el orden en que ha de realizarse una tarea o parte de ella.

E. Capacidades y/o Habilidades.

1. Relación con Datos (trabajo intelectual).

La manera en que un trabajador se involucra con información gráfica, numérica o escrita para dar cumplimiento a una o varias tareas de su ocupación.

2. Relación con Personas (trabajo comunicativo).

La manera en que un trabajador se involucra en las interacciones con otras personas en respuesta a las exigencias de su ocupación.

3. Relación con Objetos (trabajo físico).

La manera en que un trabajador se involucra con diversos objetos o cosas, equipos, máquinas, herramientas, etc., para dar cumplimiento a las principales tareas de su ocupación.

F. Riesgos.

Se consideran los efectos sobre la integridad física, la salud o la propia vida del trabajador, de todos los peligros que lo amenazan durante el desempeño del trabajo.

1. Accidentes de trabajo.
2. Enfermedades profesionales.

G. Pérfil.

1. Edad.
2. Sexo.
3. Estado Civil.
4. Escolaridad.
5. Experiencia.
6. Capacitación.

**DESCRIPCIONES****FACTOR 1:****Conocimientos y Aptitud.****Subfactor 1.1 Conocimientos**

Define el grado mínimo de conocimientos que el puesto requiere para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia.

**Grado I.** Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria completa.

Valor: 15 Puntos.

**Grado II.** Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria completa y adicionalmente conocimientos generales del puesto.

Valor: 37 Puntos.

**Grado III.** Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de instrucción primaria completa; deberá poder leer, escribir y expresarse con facilidad y realizar con rapidez operaciones aritméticas elementales.

Valor: 58 Puntos.

**Grado IV.** Requiere conocimientos específicos del puesto a nivel de estudios de secundaria, secundarias técnicas, prevocacional, o bien de estudios de mecanografía, taquigrafía, dibujo, electricidad, mecánica, etc.

Valor: 78 Puntos.

Grado V. Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de estudios de preparatoria, vocacional, carrera comercial o carrera técnica avanzada en cursos especializados sobre dibujo, electricidad, mecánica, etc.

Valor: 96 Puntos.

Grado VI. Requiere los conocimientos propios de carrera técnica o subprofesional en campos especializados, - generalmente de duración no mayor de tres años.

Valor: 114 Puntos.

Grado VII. Requiere los conocimientos propios de estudios de carrera profesional completa.

Valor: 132 Puntos.

Grado VIII. Requiere los conocimientos propios de estudios de especialización o postgrado aplicables al desarrollo de las funciones del puesto.

Valor: 150 puntos.

**Subfactor 1.2 Criterio e Iniciativa.**

Define la complejidad de las normas o instrucciones que regulan el desempeño del puesto y califica la toma de decisiones requeridas en condiciones normales.

Grado I. Requiere la comprensión de instrucciones especificas, fijas y claras para el desarrollo de actividades sencillas y rutinarias.

Valor: 15 Puntos.

Grado II.

Requiere la comprensión de instrucciones variables, pero claras y concretas, para la realización de actividades sencillas.

Valor: 33 Puntos.

Grado III.

Requiere la comprensión de normas, reglas o instrucciones genéricas, que concretamente indican la forma de actuar.

Valor: 51 Puntos.

Grado VI.

Requiere la comprensión de normas, reglas, instructivos o procedimientos que consideran diversas opciones de acción.

Valor: 51 Puntos.

Grado V.

Requiere la comprensión e interpretación de normas, procedimientos o métodos para la realización de una o varias actividades, dentro de limitaciones de tiempo (programas) y de costo (presupuestos); asimismo, requiere de la capacidad para participar en la formulación de proyectos de programas y presupuestos para las actividades y operaciones del área.

Valor: 87 Puntos.

Grado VI.

Requiere la comprensión e interpretación de políticas, programas y presupuestos, así como de normas y disposiciones técnicas y/o administrativas, con base en lo cual deben tomarse decisiones para la realización y coordinación de un número considerable de actividades diferentes relacionadas entre sí. Requiere la capacidad para preparar proyectos de programas y presupuestos para las actividades del área.

Valor: 107 Puntos.

**Grado VII.**

Requiere de la comprensión e interpretación de objetivos generales establecidos; con base en - los cuales se formularán y propondrán políticas; requiere de la coordinación de gran número de - actividades y de la toma de decisiones sobre - asuntos importantes y de trascendencia.

Valor: 128 Puntos.

**Grado VIII.**

Requiere de la formulación y proposición de objetivos generales y específicos para las operaciones de la dependencia o entidad, así como de la toma de decisiones sobre aprobación o rechazo de políticas generales y específicas, programas y presupuestos; asimismo, de la toma de decisiones capitales que afecten la marcha y resultado de las actividades y operaciones.

Valor: 150 Puntos.

**Subfactor 1.3 Experiencia.**

Define el tiempo que normalmente se estima como mínimo para que el ocupante adquiera o desarrolle la capacidad y habilidad necesarias para - realizar las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia. Considera el tiempo de experiencia en trabajos relacionados con el puesto, el tiempo de capacitación y/o adiestramiento cuando esta fase sea necesaria y, finalmente, considera también al tiempo requerido de inducción.

**Grado I.**

No requiere experiencia.

Valor: 10 Puntos.

Grado II. Requiere hasta seis meses de experiencia.  
Valor: 28 Puntos.

Grado III. Requiere hasta un año de experiencia.  
Valor: 46 Puntos.

Grado IV. Requiere hasta tres años de experiencia.  
Valor: 64 Puntos.

Grado V. Requiere hasta cinco años de experiencia.  
Valor: 82 Puntos.

FACTOR 2:

Responsabilidad.

Subfactor 2.1 Responsabilidad por los Deberes.

Define la complejidad del trabajo asignado, tomando en cuenta la variedad y cantidad de actividades encomendadas al puesto, así como la complejidad de los problemas que se pueden presentar en condiciones normales.

Grado I. Comprende actividades rutinarias de baja o ninguna complejidad, sujetas a precisas, claras y sin variación.  
Valor: 10 Puntos.

Grado II. Comprenden actividades diferentes aunque relacionadas entre sí, todas sencillas, obedecen al seguimiento de instructivos claros y precisos.  
Valor: 20 Puntos.

Grado III.

Se requiere la capacidad de atender un número con siderable de actividades no siempre relacionadas entre sí, con base en procedimientos no rutina-- rios.

Valor: 35 Puntos.

Grado IV.

Requiere del conocimiento de las políticas gene-- rales de la entidad y su aplicación al resolver-- problemas que pueden surgir con carácter de no - previstos. Se demanda también capacidad de aná-- lisis para recomendar mejoras en métodos y procedimientos.

Valor: 55 Puntos.

Grado V.

Requiere de preparación técnica y/o habilidad ad ministrativa de alto nivel, para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos y pa-- ra hacer frente a situaciones especiales, donde predominen factores subjetivos sin precedentes.

Valor: 75 Puntos.

Grado VI.

Requiere del conocimiento y comprensión de las - políticas generales y específicas de la entidad; el puesto demanda que el ocupante las formule - junto con objetivos básicos que tome decisiones-- sobre aprobación o rechazo de los mismos; así co mo decisiones sobre problemas graves, determina-- dos por factores complejos, subjetivos, con o sin precedentes y que puedan afectar radicalmente la marcha o resultados de la entidad.

Valor: 100 Puntos.

**Subfactor 2.2 Responsabilidad por Dirección y Supervisión.**

Define el nivel y amplitud de la dirección y supervisión que se debe ejercer sobre puestos subordinados, tanto directa como indirectamente.

**Grado I.**

No requiere actividades de dirección o supervisión.

Valor: 10 Puntos.

**Grado II.**

Requiere la asignación y revisión de trabajos rutinarios y sencillos, durante una parte de la jornada, el ocupante desarrolla además actividades semejantes a las de los puestos subalternos; el personal a su cargo puede ser de uno a veinticinco.

Valor: 22 Puntos.

**Grado III.**

Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constante, asimismo, requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones frecuentes al personal a su cargo, puede ser hasta cincuenta.

Valor: 35 Puntos.

**Grado IV.**

Requiere de dirigir y supervisar en forma directa las actividades de una unidad especializada, controlando calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados; asimismo, demanda la atención de problemas sencillos del personal a su cargo que puede ser hasta setenta y cinco.

Valor: 48 Puntos.

Grado V.

Requiere dirigir y supervisar, mediante subalternos con funciones técnicas administrativas o de supervisión de Grado IV el desarrollo de actividades y operaciones de una unidad, así como el control de calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados; directamente de los resultados generales obtenidos por sus subalternos, que pueden llegar hasta ciento cincuenta.

Valor: 61 Puntos.

Grado VI.

Requiere dirigir y supervisar todas las áreas de una unidad administrativa, cuyos responsables directos tienen funciones de Grado V. El ocupante es responsable directo de los resultados globales de dicha unidad que puede comprender hasta quinientas posiciones.

Valor: 74 Puntos.

Grado VII.

Requiere efectuar la dirección y supervisión de varias unidades administrativas, cuyos responsables tienen funciones del Grado VI.

Valor: 87 Puntos.

Grado VIII.

Requiere efectuar la dirección y supervisión de funciones generales de diversa índole, encaminadas al logro de los objetivos capitales de la dependencia o entidad.

Valor: 100 Puntos.

Subfactor 2.3 Responsabilidad Económica.

Define el grado de riesgo en el manejo de los fondos, valores, mobiliario y/o equipo bajo la res-

ponsabilidad directa del puesto, considera el im porte de los mismos.

Grado I.

No requiere el manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo.

Valor: 10 Puntos.

Grado II.

Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes pequeños, con escasas posibilidades de daño o pérdida; trabaja sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmedia tas. Importe por \$ 5,000.00 en promedio.

Valor: 18 Puntos.

Grado III.

Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes limitados, con posibilidades de daño o pérdida de relativa consideración; trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos reducidos (1 semana a 2 meses). Importe por \$ 50,000.00 en promedio.

Valor: 34 Puntos.

Grado IV.

Requiere de este manejo, en volúmenes importantes con considerables posibilidades de daño o pérdida; trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media (hasta 6 meses). Importe promedio de \$ 50,000.00.

Valor: 58 Puntos.

Grado V.

Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliarios y/o equipo, en volúmenes importantes con po sibilidades considerables de daños o pérdidas; -

trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe en promedio de \$ 1,000,000.00.

Valor: 77 Puntos.

Grado VI.

Requiere de este manejo en volúmenes muy amplios con elevadas posibilidades de daños o pérdidas; - trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe promedio de más de \$ 1,000,000.00.

Valor: 100 Puntos.

Subfactor 2.4 Responsabilidad por Relaciones.

Define el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas o externas de la dependencia - o entidad, para el desempeño de las funciones - asignadas en condiciones normales.

Grado I.

No requiere del trato específico con otros puestos; comprende solamente las relaciones normales para mantener armonía en el ambiente de trabajo.

Valor: 5 Puntos.

Grado II.

Requiere de cortesía en el trato con personas - que le soliciten elementos diversos, tales como información o materiales para evitar fricciones - o problemas esporádicos, en general de poca trascendencia.

Valor: 16 Puntos.

Grado III.

Requiere de cortesía y tacto en el trato de personas, el ocupante con frecuencia solicita informes, datos o elementos de trabajo y debe evitar-

trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe en promedio de \$ 1,000,000.00.

Valor: 77 Puntos.

Grado VI.

Requiere de este manejo en volúmenes muy amplios con elevadas posibilidades de daños o pérdidas; - trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe promedio de más de \$ 1,000,000.00.

Valor: 100 Puntos.

Subfactor 2.4 Responsabilidad por Relaciones.

Define el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas o externas de la dependencia - o entidad, para el desempeño de las funciones - asignadas en condiciones normales.

Grado I.

No requiere del trato específico con otros puestos; comprende solamente las relaciones normales para mantener armonía en el ambiente de trabajo.

Valor: 5 Puntos.

Grado II.

Requiere de cortesía en el trato con personas - que le soliciten elementos diversos, tales como información o materiales para evitar fricciones - o problemas esporádicos, en general de poca trascendencia.

Valor: 16 Puntos.

Grado III.

Requiere de cortesía y tacto en el trato de personas, el ocupante con frecuencia solicita informes, datos o elementos de trabajo y debe evitar-

fricciones o problemas que puedan ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, o bien, es responsable de la atención directa al público.

Valor: 27 Puntos.

Grado IV.

Requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato constante con personas, de las que debe conseguir en acción (positiva o negativa) para obtener economías, mejoras o beneficios importantes para la dependencia o entidad, o bien para mantener y mejorar la atención al público - a cargo de puestos y personal subordinados.

Valor: 38 Puntos.

Grado V.

Requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto, en el trato que constantemente se demanda del ocupante para con personas a las que debe influir para obtener su acción (positiva o negativa) sobre asuntos de capital importancia y trascendencia para la dependencia o entidad.

Valor: 50 Puntos.

Subfactor 2.5 Responsabilidad por La Seguridad de Otros.

Define el grado de importancia que tiene en el puesto la comprensión, aplicación y control de las normas y procedimientos de seguridad establecidos.

Grado I.

No requiere que responda por la seguridad de otros, simplemente debe cumplir con las normas-

establecidas y cuidar de su propia seguridad.

Valor: 3 Puntos.

Grado II.

Requiere de la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cumplimiento por otras personas.

Valor: 15 Puntos.

Grado III.

Requiere de la comprensión de las normas y procedimientos de seguridad establecidos y su debida explicación a otras personas, requiere además, - que supervise y controle el cumplimiento estricto de los mismos, vigilando en las actividades y operaciones la generación de peligros potenciales haciendo en su caso las recomendaciones.

Valor: 30 Puntos.

Subfactor 2.6 Responsabilidad por Información Confidencial.

Define la importancia de los riesgos a que se puede dar lugar por errores o indiscreciones - en el manejo o divulgación de datos, documentos - y en general, de información considerada como confidencial.

Grado I.

No requiere del manejo de información confidencial.

Valor: 2 Puntos.

Grado II.

Requiere del discreto manejo de datos y documentos y/o del conocimiento de ciertos informes, estimados de mediana importancia confidencial, cuya arbitraria divulgación puede ocasionar a la-

entidad daños o trastornos administrativos de mediana trascendencia.

Valor: 10 Puntos.

Grado III.

Requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de información es timada como de gran importancia confidencial, cu ya divulgación puede ocasionar a la entidad, di recta o indirectamente, daños, pérdidas o trastornos de capital trascendencia.

Valor: 20 Puntos

FACTOR 3:

Esfuerzo.

Subfactor 3.1 Esfuerzo Mental.

Define la intensidad del esfuerzo mental que es necesario aplicar para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales de efi ciencia.

Grado I.

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínimo; trabajo con pocas posibilidades de error.

Valor: 6 Puntos.

Grado II.

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes. - Trabajo con posibilidades de errores detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operacio nes subsecuentes.

Valor: 20 Puntos.

Grado III.

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos largos que pueden cubrir hasta 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores dificilmente detectables.

Valor: 60 Puntos.

Grado IV.

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos muy largos que cubran más del 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores con consecuencias considerables dificilmente reparables o irreparables.

Valor: 60 Puntos.

Subfactor 3.2 Esfuerzo Físico.

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

Grado I.

Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros.

Valor: 4 Puntos.

Grado II.

Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente y esporádica, durante periodos equivalentes a menos del 50% del tiempo.

Valor: 22 Puntos.

Grado III.

Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente y esporádica, du

rante períodos equivalentes a menos del 50% del tiempo.

Valor: 22 Puntos.

Grado IV.

Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos - intensos, en forma intermitente, durante períodos equivalentes a más del 50% del tiempo.

Valor: 31 Puntos.

Grado V.

Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos - intensos constantes.

Valor: 40 Puntos.

**Subfactor 3.3 Presión de Tiempo.**

Define el grado en que el tiempo asignado para - las tareas del puesto en condiciones normales, - implica presión para cumplirlos, asimismo, considera las consecuencias a que puede dar lugar el incumplimiento o retraso.

Grado I.

Sin presión de tiempo para las actividades del - puesto.

Valor: 5 Puntos.

Grado II.

Requiere que las actividades y operaciones del - puesto se realicen con puntualidad a fin de no - alterar el orden de otros trabajos, causando retrazos que puedan repercutir en costos y gastos - adicionales, generalmente recuperables a corto - plazo.

Valor: 35 Puntos.

**Grado III.**

Requiere que las actividades y operaciones del -  
puesto se realicen con puntualidad a fin de evi-  
tar gastos, pérdidas o problemas de considerable  
importancia y difícil recuperación o solución.

Valor: 35 Puntos.

**Grado IV.**

No admite retrasos en la realización de las acti-  
vidades asignadas por los riesgos inminentes de  
pérdidas de sumas de gran cuantía, de riesgos de  
pérdidas de vidas, o de riesgos de complicaciones  
administrativas de gran significación para la en-  
tidad o dependencia.

Valor: 50 Puntos.

**FACTOR 4:****Ambiente y Riesgos.****Subfactor 4.1 Ambiente y Riesgos.**

Califica las características del medio ambiente-  
y los riesgos posibles a que está expuesto en -  
condiciones normales.

**Grado I.**

Condiciones ambientales sin características de -  
favorables; riesgos considerados como mínimos.

Valor: 5 Puntos.

**Grado II.**

Condiciones estimadas como medianas desfavorables  
atendiendo a temperaturas del ambiente, exposi-  
ción a la intemperie, contaminación del aire - -  
(polvo, malos olores, vapor, etc.), condiciones-  
de iluminación, contacto con materiales especia-  
les, etc., riesgos constantes de accidentes meno-  
res.

Valor: 17 Puntos.

Grado III.

Condiciones extremadamente desfavorables en periodos cortos e intermitentes y sobre las condiciones del Grado II; con riesgos esporádicos de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

Valor: 32 Puntos.

Grado IV.

Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las características del puesto; con riesgos constantes de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

Valor: 50 Puntos.

## VALUACION DE PUESTOS

ORGANISMO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_ CODIGO: \_\_\_\_\_

## VALUACION

<u>FACTORES Y SUBFACTORES</u>	<u>GRADOS</u> (Del 1-8)	<u>PUNTOS</u>
1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD	_____	_____
1.1 CONOCIMIENTOS	_____	_____
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	_____	_____
1.3 EXPERIENCIA	_____	_____
2. RESPONSABILIDAD	_____	_____
2.1 POR DEBERES	_____	_____
2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	_____	_____
2.3 ECONOMIA	_____	_____
2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	_____	_____
2.6 POR INFORMACION	_____	_____
3. ESFUERZO	_____	_____
3.1 MENTAL	_____	_____
3.2 FISICO	_____	_____
3.3 PRESION DE TRABAJO	_____	_____
4. AMBIENTE Y RIESGOS	_____	_____
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	_____	_____

ELABORO:

VO. BO.

AUTORIZO:



8.2 MANEJO DE DINERO: \_\_\_\_\_

8.3 DOMINIO DE IDIOMAS: \_\_\_\_\_

8.4 DISPONIBILIDAD DE VIAJAR: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

B. DESCRIPCION GENERICA:

---

---

---

---

---

---

C. DESCRIPCION ESPECIFICA:

---

---

---

---

---

---

---

---

D. RESPONSABILIDAD.

- |                            |       |       |
|----------------------------|-------|-------|
| 1. Integridad de terceros. | Grado | _____ |
| 2. Objetos.                | Grado | _____ |
| 3. Valores.                | Grado | _____ |
| 4. Métodos.                | Grado | _____ |

E. CAPACIDADES Y/O HABILIDADES.

- |  |       |       |
|--|-------|-------|
| 1. Relación con datos (trabajo intelectual).     | Grado | _____ |
| 2. Relación con personas (trabajo comunicativo). | Grado | _____ |
| 3. Relación con objetos (trabajo físico).        | Grado | _____ |

F. RIESGOS.

1. Accidentes de trabajo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. Enfermedades profesionales: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

G. PERFIL.

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo: ( M ) ( F )
3. Estado Civil: \_\_\_\_\_
4. Escolaridad: \_\_\_\_\_
5. Experiencia: \_\_\_\_\_
6. Capacitación: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN EN LA REALIZACION DE LOS ANALISIS DE PUESTOS:

1. COADYUVAR A DEPURAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
2. ADECUACION DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.
3. PLANEACION Y ORGANIZACION ADECUADA DEL TRABAJO.
4. APLICACION ADECUADA DE LA CALIFICACION DE MERITOS.
5. CREACION DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS.
6. REALIZAR EVALUACIONES OBJETIVAS DE LOS PUESTOS.
7. ESTRUCTURACION DE SISTEMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.
8. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS A FUTURO.
9. INTEGRACION DEL MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
10. APOYO PARA EFECTOS ORGANIZACIONALES Y DE SUPERVISION.
11. DETERMINACION DE LA CATEGORIA CORRESPONDIENTE PARA EFECTOS DE SALARIO.

INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO I  
\*\*\*\*\*

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

El objetivo de este cuestionario es captar la información que permita IDENTIFICAR y UBICAR las actividades de cada uno de los trabajadores que aquí laboramos. A fin de delimitar nuestras funciones en el desempeño de nuestro trabajo. Por tanto es de suma importancia que sus respuestas sean VERACES y DESCRIPTIVAS, tanto como sea posible. Las respuestas que se solicitan se refieren a usted y las relaciones de trabajo que tiene con superiores y subordinados.

GRACIAS POR SU COLABORACION

INSTRUCTIVO DE LLENADO

LAS PREGUNTAS DE LA 1 A LA 11 SON ASPECTOS DE CARACTER GENERAL QUE NO PRESENTAN MAYOR PROBLEMA PARA SU RESPUESTA.

LAS PREGUNTAS 13, 14 Y 15 GENERAN LOS ASPECTOS DEL ANALISIS DEL PUESTO, EN RELACION - A LA ACTIVIDAD GENERICA, ESPECIFICA Y TAREAS QUE A CONTINUACION DESCRIBIREMOS.

13. LA DESCRIPCION GENERICA; ES LA SECCION QUE SIRVE PARA PROPORCIONAR "UN RESUMEN EN GENERAL" DEL PUESTO QUE USTED OCUPA Y LO QUE DESARROLLA EN EL MISMO.
14. DESCRIPCION ESPECIFICA; SON LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO, CUBIERTOS POR DECLARACIONES BREVES QUE INDICAN LO QUE HACE EL TRABAJADOR, EN UNA FORMA MAS CLARA.
15. TAREAS O LABORES, SON LAS "ROUTINAS GENERALES" QUE COMUNMENTE DESARROLLAMOS Y QUE DESCRIBEN LO QUE HACEMOS Y COMO LO HACEMOS. ESTAS TAREAS SE DERIVAN DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, QUE MENCIONO EN EL INCISO ANTERIOR, POR LO QUE - ENUMERE CADA UNA DE LAS TAREAS EN RELACION A LA ACTIVIDAD ESPECIFICA DE LA CUAL - DEPENDEN.

EJEMPLO: SECRETARIA.

ACTIVIDAD GENERICA: (RESUMEN DEL PUESTO)

COMPILA, TRANSCRIBE, ARCHIVA E INTERCAMBIA INFORMACION RELATIVA AL DEPTO. DE \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD ESPECIFICA: (¿QUE SE HACE?)

1. RECIBE INSTRUCCIONES PARA LA EJECUCION DE DIRECTRICES Y TAREAS.
2. TRASCRIBE ORIGINALES DE DOCUMENTOS NECESARIOS DEL DEPARTAMENTO.
3. CONCERTA CITAS Y RECIBE RECADOS PARA EL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

TAREAS: (¿COMO SE HACE?)

- 1.1 EJECUTA LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS.
- 1.2 MECANOGRAFIA LOS DOCUMENTOS.
- 3.1 ACUERDA CON EL JEFE DEL DEPARTAMENTO LA FECHA Y HORA PARA CONCERTAR LAS CITAS.
- 3.2 ANOTA EN LA AGENDA LA CITA CONFIRMADA.

NUMERO CORRESPONDIENTE A LA ACTIVIDAD ESPECIFICA.

NUMERO CONSECUTIVO DE LAS TAREAS QUE DEPENDEN DE ESA ACTIVIDAD.

LA PREGUNTA NO. 16 CONTEMPLA UN CUADRO RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD QUE EL PUESTO IMPLICA; ESTA SE DESGLOZA EN CUATRO PARTES: 1) "LA INTEGRIDAD DE TERCEROS", 2) "LOS OBJETOS", 3) "LOS VALORES" Y 4) "LOS METODOS", CALIFICANDOSE CADA UNA EN FORMA INDEPENDIENTE Y DE ACUERDO AL GRADO CORRESPONDIENTE; POR TANTO, MARQUE UNICAMENTE AQUELLA DEFINICION QUE DESCRIBA LA RESPONSABILIDAD QUE SUS ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES REQUIERAN.

EL CUADRO NO. 17 ENMARCA LAS APTITUDES REQUERIDAS EN RELACION A CAPACIDADES Y/O HABILIDADES QUE DEBEN DE CLASIFICARSE DE ACUERDO A: "DATOS", "PERSONAS" Y "OBJETOS". MARQUE LA CLAVE DEL ENUNCIADO CORRESPONDIENTE A LAS OPERACIONES REQUERIDAS PARA SU PUESTO.

LA PREGUNTA NO. 18 ENLOBA LOS RIESGOS DE TRABAJO EN CUANTO A ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES, MARQUE USTED AQUELLAS DE LAS CUALES SE TENGA NOTICIA, SE PRESENTAN CON MAYOR FRECUENCIA EN SU OCUPACION. DE NO TENER CONOCIMIENTO, FAVOR DE DEJAR EL CUADRO EN BLANCO. EL CONCEPTO "SATURNISMO" SE REFIERE A UNA INTOXICACION QUE SE ADQUIERE POR LA INHALACION DEL PLOMO.

AL RESPONDER LA PREGUNTA NO. 19, LE SUPPLICAMOS HACERLE LLEGAR EL CUESTIONARIO A SU JEFE DE DEPARTAMENTO PARA QUE DE RESPUESTA A LA SECCION CORRESPONDIENTE; AL CUAL LE RECOMENDAMOS ANOTAR EN LAS "OBSERVACIONES PARTICULARES" ALGUNOS ASPECTOS INHERENTES A LA PRESENTACION PERSONAL DE LOS EMPLEADOS.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACION Y A LA VEZ LE PEDIMOS SE SIRVAN AL TERMINO DEL CUESTIONARIO ENVIARLO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

FECHA LIMITE DE ENTREGA AL DEPTO. RECURSOS HUMANOS:

---

1. NOMBRE DE LA ORGANIZACION: \_\_\_\_\_
2. NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_
3. UBICACION:  
 DIRECCION: \_\_\_\_\_ SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_  
 SECCION: \_\_\_\_\_ REPORTA A: \_\_\_\_\_
4. JEFE INMEDIATO SUPERIOR:  
 4.1 PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR: \_\_\_\_\_
5. QUE OTROS PUESTOS REPORTAN A SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR: \_\_\_\_\_
6. QUE PUESTOS LE REPORTAN DIRECTAMENTE A USTED: \_\_\_\_\_

	LE REPORTAN DIRECTAMENTE		LE REPORTAN DIRECTAMENTE
a) _____	(SI) (NO)	f) _____	(SI) (NO)
b) _____	(SI) (NO)	g) _____	(SI) (NO)
c) _____	(SI) (NO)	h) _____	(SI) (NO)
d) _____	(SI) (NO)	i) _____	(SI) (NO)
e) _____	(SI) (NO)	j) _____	(SI) (NO)

7. JORNADA DE TRABAJO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ . ALIMENTACION: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ .

8. RELACIONES O CONTACTOS PERMANENTES QUE USTED TIENE (DEPARTAMENTOS, AREAS, SECCIONES, ETC.).

INTERNOS

¿CON QUIEN?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

¿CON QUE FIN?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

(DEPENDENCIAS, INSTITUCIONES, UNIVERSIDADES, ETC.).

EXTERNOS

¿CON QUIEN?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

¿CON QUE FIN?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

9. ¿REQUIERE VIAJAR? ¿CON QUE FIN Y CON QUE FRECUENCIA?:

---

---

---

---

10. ¿REQUIERE DE ALGUNOS OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES? ¿CUALES?:

---

---

---

---

11. IDIOMAS	REQUIERE LEERLO	REQUIERE LEERLO Y ESCRIBIRLO	REQUIERE HABLARLO	REQUIERE DE UN DOMINIO TOTAL
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

12. EN CASO DE QUE USTED MANEJE DINERO SEÑALE EL MONTO (EN PESOS) Y LA PERIODICIDAD CON QUE USTED LOS MANEJA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. EL PUESTO QUE USTED DESEMPEÑA TIENE UN OBJETIVO ESPECIFICO, PARA LO CUAL ESTE HA SIDO CREADO ¿PUEDE MENCIONAR CUAL ES ESTE OBJETIVO? (ACTIVIDAD GENERICA):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. PARA QUE EL OBJETIVO QUE USTED ACABA DE MENCIONAR SE PUEDA LLEVAR A EFECTO, USTED REALIZA UNA SERIE DE FUNCIONES O DE ACTIVIDADES, DESCRIBALAS EN UNA FORMA GENERAL SIN OMITIR NINGUNA DE ESTAS. (ACTIVIDADES ESPECIFICAS):

a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_  
g) \_\_\_\_\_  
h) \_\_\_\_\_  
i) \_\_\_\_\_  
j) \_\_\_\_\_

15. CADA UNA DE LAS FUNCIONES QUE USTED LLEVA A CABO IMPLICA UNA SERIE DE TAREAS: ASPECTO QUE CONSTITUYE LA RUTINA GENERAL. DESCRIBALAS EN FUNCION DEL ORDEN QUE ESTABLECIO EN EL INCISO ANTERIOR. (CONFRONTE EL INSTRUCTIVO DE LLENADO Y ANEJE LAS HOJAS QUE CONSIDERE NECESARIAS).

16. RESPONSABILIDAD SOBRE:

MARCAR EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE DE ACUERDO A INTEGRIDAD DE TERCEROS, OBJETOS, VALORES Y METODOS EN SU PUESTO SE REQUIERE O SE DESARROLLA.

1. INTEGRIDAD DE TERCEROS:

LA GRAVEDAD O TRASCENDENCIA DE LOS ERRORES O MALOS MANEJOS QUE POHEN EN PELIGRO LA VIDA O SALUD DE OTRAS PERSONAS.

2. OBJETOS; ENTENDIDA COMO:

LA GRAVEDAD O TRASCENDENCIA DE LOS ERRORES O MALOS MANEJOS DE MATERIALES, EQUIPO, INSTRUMENTOS Y OTROS OBJETOS DE TRABAJO.

3. VALORES; ENTENDIDA COMO:

LA GRAVEDAD Y TRASCENDENCIA DE LOS ERRORES Y MANEJOS RESPECTO A LA OBLIGACION CONTRAIDA POR EL TRABAJADOR, EN CUANTO A DINERO, DOCUMENTOS Y OTROS OBJETOS DE VALOR FINANCIEROS Y ECONOMICOS.

4. METODOS; ENTENDIDA COMO:

LA OBLIGACION CONTRAIDA POR UN EJECUTOR RESPECTO A LA ELECCION QUE DEBA HACER DE LA FORMA, TIEMPO Y EL ORDEN EN QUE HA DE REALIZARSE UNA TAREA O PARTE DE ELLA.

GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
0 DIRECTAMENTE DEL TRABAJADOR HACIA LA VIDA DE OTROS.	0 ALTAMENTE SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS PERSONALES DEL TRABAJADOR.	0 ALTAMENTE SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS PERSONALES DEL TRABAJADOR.	0 APLICA GUIAS PROPIAS PARA ESCOGER EL METODO APROPIADO PARA REALIZAR TODA O PARTE DE LA TAREA.
1 DE SUBORDINADOS HACIA LA VIDA DE OTROS.	1 ALTAMENTE SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS DE SUBORDINADOS.	1 ALTAMENTE SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS	1 APLICA GUIAS PROPIAS PARA ESCOGER EL METODO APROPIADO PARA REALIZAR TODA O UNA PARTE DE UNA TAREA.
2 DIRECTA DEL TRABAJADOR HACIA LA INTEGRIDAD FISICA DE OTRAS.	2 SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS PERSONALES DEL TRABAJADOR; LA PERDIDA ECONOMICA PUEDE SER IMPORTANTE PARA EL INSTITUTO.	2 SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS DEL TRABAJADOR.	2 APLICA GUIAS ESPECIFICAS PARA ESCOGER EL METODO APROPIADO PARA REALIZAR TODA O UNA PARTE DE UNA TAREA.
3 DE SUBORDINADOS HACIA LA INTEGRIDAD FISICA DE OTRAS PERSONAS.	3 SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS DE SUBORDINADOS.	3 SIGNIFICATIVOS Y RESULTADO DE CONDUCTAS DE SUBORDINADOS.	3 NO DECIDE LA MANERA DE REALIZAR ALGUNA PARTE DE LA TAREA.
4 DEL TRABAJADOR HACIA LA SALUD DE OTROS.	4 DE POCA O NULA SIGNIFICACION.	4 DE POCA O NULA SIGNIFICACION.	
5 DE SUBORDINADOS HACIA LA SALUD DE OTROS.			
6 NO HAY RESPONSABILIDAD SOBRE LA INTEGRIDAD DE OTROS.			

17. EN EL SIGUIENTE CUADRO SEÑALE LAS APTITUDES QUE SE REQUIEREN PARA DESARROLLAR EL PUESTO EN RELACION A LOS DATOS, PERSONAS Y OBJETOS. MARQUE CON UNA CRUZ LA CLAVE QUE CORRESPONDA A LAS APTITUDES QUE SE REQUIEREN EN SU PUESTO:

1. DATOS (Trabajo Intelectual)		2. PERSONAS (Trabajo Comunicativo)		3. OBJETOS (Trabajo Físico)	
CLAVE	CAPACIDADES Y/O HABILIDADES	CLAVE	CAPACIDADES Y/O HABILIDADES	CLAVE	CAPACIDADES Y/O HABILIDADES
0	De síntesis para analizar información y llegar a conclusiones.	0	Atender o asesorar implica aconsejar o guiar a otras en la solución de problemas, mediante la aplicación de principios legales, científicos, médicos, etc.	0	Repara o ajusta máquinas o equipos, para que otros las operen.
1	De coordinación para analizar información y determinar tiempos y espacios.	1	Negociar o gestionar acuerdos: intercambio de ideas para formular políticas programáticas, para llegar a conclusiones y dar soluciones.	1	Realizar trabajo de precisión que implica actividad manual de exactitud extrema y la aplicación de conocimientos especializados.
2	De análisis para examinar y evaluar datos que somete a la consideración de un superior.	2	Instruir o capacitar para transmitir conocimientos o desarrollar habilidades en otros, mediante explicaciones o demostraciones prácticas.	2	Operar y controlar actividad manual relacionada con el funcionamiento y control de equipo y máquinas fijas o portátiles.
3	De compilación para recoger y/o clasificar información sobre datos, personal o objetos. Emite acciones específicas.	3	Supervisión para señalar o interpretar procedimientos laborales y asignar tareas específicas a supervisores.	3	Conducir para operar equipos móviles pesados.
4	De cómputo para realizar operaciones aritméticas e incluir informes o recomendaciones.	4	A subordinados.	4	Manipular con cierto grado de precisión y de capacidad de juicio, guiar o colocar objetos.
5	De transcripción para elaborar originales y anotar datos.	5	A auxiliares.	5	Atender y observar implica ajustar, operar y controlar equipo automático o electrónico.

<p>6 De identificación para descifrar información elemental relacionada con datos, personas y objetos.</p> <p>7 De memoria para conservar, reconocer y localizar estados de conciencia adquiridos de detalles, ideas, normas.</p> <p>8 De creatividad para hacer, encontrar innovaciones a pensamientos u objetos.</p> <p>9 Capacidad numérica para realizar con rapidez y exactitud operaciones aritméticas, algebraicas o de alta especialización.</p> <p>10 Percepción de formas en plano bi y tridimensional, así como detalles específicos y diferencias.</p> <p>11 Percepción de contenidos para discriminar detalles en escritos, cuadros numéricos o gráficos.</p> <p>12 De razonamiento para pensar, reflexionar, formular e inferir juicios.</p>	<p>6 Divertir y entretener implica conseguir recreación, esparcimiento, distracción o diversión de otras personas.</p> <p>7 Persuadir implica que otras personas adopten una forma de pensar o una conducta determinada.</p> <p>8 Orientar, transmitir información para marcar directrices a colaboradores o público en general.</p> <p>9 Intercambiar información verbal con otras personas.</p> <p>10 Servir que implica prestar atención a necesidades de otras personas.</p> <p>11 Recibir instrucciones o auxiliar en la ejecución de directrices.</p> <p>OTROS:</p>	<p>6 Alimentar y descargar para abastecer máquinas, transportes, bodegas, etc.</p> <p>7 Realizar trabajo manual, burdo o elemental requiere de actividades manuales elementales y de poca precisión.</p> <p>OTROS:</p>
--	---	--

18. RIESGOS. INDIQUESE LOS TIPOS DE ACCIDENTES Y/O ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LOS QUE SE TENGA NOTICIA, SE PRESENTAN CON MAYOR FRECUENCIA EN LA OCUPACION, MARQUELO EN EL CUADRO RESPECTIVO.

18.1 ACCIDENTES DE TRABAJO:

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caidas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques eléctricos				
Respaduras				
Machucaduras				
Envenenamientos				
Otros				

18.2 ENFERMEDADES PROFESIONALES:

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				
Oídos				
Vista				
Sistema Respiratorio				
Sistema Nervioso				
Sistema Digestivo				
Saturñismo				
Otros				

19. TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN EL INSTITUTO: \_\_\_\_\_ AÑOS \_\_\_\_\_ MESES  
TIEMPO OCUPANDO EL PUESTO: \_\_\_\_\_ AÑOS \_\_\_\_\_ MESES

EXCLUSIVO PARA JEFES DE DEPARTAMENTO

20. EXPERIENCIA QUE, DE ACUERDO A SU CRITERIO, REQUIERE EL PUESTO:

NO NECESARIA ( )

DESEABLE ( )

NECESARIA ( ) EN EL PUESTO ( ) EN EL AREA ( )

EXPERIENCIA:	CAPACITACION REQUERIDA:	ESPECIFICAR LA HABILIDAD QUE SE REQUIERE:
( )	( ) MENOS DE UN MES	_____
( )	( ) MAS DE UN MES, PROMEDIO TRES	_____
( )	( ) MAS DE TRES MESES, MENOS DE UN AÑO (ESPECIFICAR)	_____
( )	( ) MAS DE UN AÑO (ESPECIFICAR)	_____

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EXCLUSIVO PARA JEFES DE DEPARTAMENTO

=====

21. PERFIL. (CARACTERISTICAS DESEABLES)

FAVOR DE NO MENCIONAR LAS QUE ACTUALMENTE OCUPA LA PERSONA QUE POSEE EL PUESTO, SINO LAS REQUERIDAS O DESEABLES.

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO M \_\_\_\_\_ SEXO F \_\_\_\_\_ NO IMPORTA EL SEXO \_\_\_\_\_

EDO. CIVIL (SOLTERO) \_\_\_\_\_ (CASADO) \_\_\_\_\_ NO IMPORTA EL ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES PARTICULARES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. ¿QUE FORMACION ACADEMICA ES NECESARIA PARA DESARROLLAR EL PUESTO?

(MENCIONAR LA QUE ES NECESARIA, NO LA QUE POSEE LA PERSONA QUE OCUPA ACTUALMENTE EL PUESTO)

- |                              |     |                     |     |
|------------------------------|-----|---------------------|-----|
| NINGUNA                      | ( ) | COMERCIAL O TECNICA | ( ) |
| PRIMARIA                     | ( ) | PROFESIONAL         | ( ) |
| SECUNDARIA                   | ( ) | POSTGRADO           | ( ) |
| PREPARATORIA O<br>VOCACIONAL | ( ) |                     |     |

23. NUMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

24. NUMERO DE EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
=====

CUESTIONARIO II  
=====

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

El objetivo de este cuestionario es captar la información que permita IDENTIFICAR Y UBICAR las actividades de cada uno de los trabajadores que aquí laboramos. A fin de delimitar nuestras funciones y así obtener una mayor eficiencia en el desempeño de nuestro trabajo. Por tanto es de suma importancia que sus respuestas sean VERACES Y DESCRIPTIVAS, tanto como sea posible. Las respuestas que se solicitan se refieren a usted y las relaciones de trabajo que tiene con superiores.

¡ G R A C I A S P O R S U C O L A B O R A C I O N !

II. DESCRIPCION GENERAL (DESCRIBIR BREVEMENTE).

¿EN QUE CONSISTE SU TRABAJO?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿QUE FUNCIONES REQUIERE LA REALIZACION DE SU TRABAJO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿QUE OBJETIVO PERSIGUE SU TRABAJO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_







PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

TIEMPO DEL ANALIZADO EN EL INSTITUTO: \_\_\_\_\_ TIEMPO OCUPANDO EL PUESTO: \_\_\_\_\_

ANALIZO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

REVISO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

ANALISTA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REVISOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE CALIFICACION DE**  
**MERITOS Y DESEMPEÑO**

**I N D I C E**  
=====

1.	INTRODUCCION .....	160
2.	DEFINICION .....	160
3.	OBJETIVOS .....	161
4.	NORMAS .....	162
5.	PROCEDIMIENTOS .....	163
	5.1 FRECUENCIA .....	163
	5.2 CALIFICACIONES .....	164
	5.3 FACTORES A CONSIDERAR .....	166
6.	ANEXO .....	169

## 1. INTRODUCCION.

Toda institución no puede eludir el calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo que implica juzgar aquellas - cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Siempre existe un juicio del Jefe inmediato respecto de los méritos del trabajador a sus órdenes, puesto que forzosamente tiene que apreciar si realizó bien o mal sus labores y en consecuencia si aplica debidamente sus aptitudes y esfuerzo, de modo que sea - acreedor al mérito correspondiente frente a la Institución.

La calificación de méritos constituye en esta forma, una valoración separada de cada una de las características del trabajador.

## 2. DEFINICION.

La calificación de méritos se considera un plan sistemático que es utilizado para con todos los empleados del Organismo, a fin de poder determinar las cualidades, el desempeño, sus relaciones la borales y su desarrollo para con las actividades del Instituto.

Deberá siempre de tener orientación precisa hacia:

- a) El Instituto, a manera de que pueda conocerse en el momento preciso a las personas a quienes debe darse preferencia y - el grado en que ésta deberá darse, a manera de contar con la

información suficiente para determinar qué trabajador podrá ocupar otra posición, las cualidades que deberán ser aprovechadas y desarrolladas, etc.

- b) Jefe Inmediato, a quien se le auxiliará a juzgar analíticamente a su personal, mejorando en esta forma la labor de su supervisor.
- c) Trabajador, al que se le permitirá conocer periódicamente - la evaluación correspondiente al desempeño de sus labores, - con lo que podrá motivársele en sus actividades para corregirse, mantenerse o perfeccionarse, evitando en esta forma las sanciones posteriores.
- d) Eliminación de Rutina, puesto que al verse el empleado evaluado y que sus méritos son calificados, buscará el esforzarse más de lo normal, ya que su empeño no pasa desapercibido, ya que la Institución está tomando interés en su trabajo.

La calificación de méritos ayuda al supervisor y a la Institución a apreciar al empleado que se esfuerza en la presentación de resultados y en elevar su nivel de eficiencia, de todos aquellos - que tan solo lo simulan.

### 3. OBJETIVO.

El principal objetivo que tiene la calificación de méritos es el de captar información necesaria, congruente y real, que permita - determinar el grado de capacidad y eficiencia que el empleado posee, a fin de visualizar las posibilidades de desarrollo futuras.

En igual forma se pretende:

- Ayudar al personal para que pueda desempeñar con éxito sus funciones y responsabilidades.
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo, tanto general como individual.
- Establecer bases para mantener actualizado el Inventario de Recursos Humanos del Instituto.
- Poder estar en posibilidades de proporcionar a las autoridades el sistema de calificación de méritos que fundamente el establecimiento de las remuneraciones precisas.

#### 4. NORMAS.

- Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos- mantener actualizado el procedimiento de calificación de méritos y dar instrucciones para que el sistema alcance- sus objetivos.
- Es importante dejar establecido que los Jefes de Departamento o Supervisores encargados de la revisión, sean responsables de establecer y mantener una distribución equitativa de las calificaciones de evaluación.
- El Departamento de Recursos Humanos revisará la distribución de calificaciones, con el fin de evitar negligencias o situaciones problemáticas informando a la Subdirección Administrativa acerca del estado que guarda el sistema - de calificaciones.
- Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos- dar a conocer, capacitar y orientar a los empleados, así como aclarar cualquier duda que exista.

## 5. PROCEDIMIENTO.

Deberán calificarse las cualidades o características del empleado que para tal caso han sido divididas de la siguiente forma:

### 1. Las Objetivas.

Que son aquellas que admiten una cuantificación directa, - que se pueden comprobar mediante un registro llevado por la Institución.

- a) Puntualidad.
- b) Asistencia.
- c) Cantidad de trabajo, etc.

### 2. Las Subjetivas.

Son aquellas que no se pueden o no admiten una cuantificación precisa, sino únicamente una apreciación subjetiva y - que solo de una forma indirecta pueda ser medible.

- a) Sentido de responsabilidad.
- b) Honradez.
- c) Don de mando.

#### - Frecuencia.

- . Todo empleado de nuevo ingreso deberá ser calificado en la misma frecuencia que los demás.
- . Cuando un empleado esté en posibilidades de promoción se procederá de inmediato a realizar la evaluación - pertinente, que lleva a acuerdo con la Subdirección -

Administrativa para realizar el movimiento que corresponda.

- . Cuando algunos empleados que hayan sido calificados resulten no satisfactorios, se les deberá aplicar una evaluación más frecuente, a fin de tomar una decisión en cuanto a su situación laboral.

- Calificaciones.

Las calificaciones que pueden obtener los empleados según nuestro formulario son las siguientes:

- Deficiente: Se refiere a una contribución inadecuada para las funciones y responsabilidades asignadas a la persona.
- Suficiente: Se refiere a un promedio standard, se considera como un empleado normal.
- Sobresaliente: Su desempeño sobresale de las mayorías, por lo que se justifica como un muy buen empleado.
- Excelente: Su desempeño es altamente satisfactorio, se le considera un valioso elemento con magníficas probabilidades de desarrollo en la Institución.

Antes de ser entregado el formulario de la evaluación de méritos al Departamento de Personal, es necesario que se revise el llenado con los datos solicitados tales como:

1. Nombre completo del empleado.
2. Puesto o categoría.
3. Nombre del departamento o sección.
4. Grado máximo de estudios.
5. Curso que requiere para un mejor desempeño o promoción.

DEFINICION DE LOS FACTORES A CONSIDERAR EN LA CALIFICACION Y DESEMPEÑO.

- Cantidad de trabajo: Se refiere al volumen de trabajo efectivamente realizado en comparación con el volumen requerido para el desarrollo del puesto.
- Calidad de trabajo: Limpieza, minuciosidad y la frecuencia de errores que den motivo para que el trabajo se repita.
- Oportunidad de trabajo: Coordinación para alcanzar los resultados y cumplir en los tiempos previstos, de lo contrario, demuestra poco interés por lograr alcanzar dichos resultados.
- Conocimiento y habilidad en el puesto: Grado en que el empleado conoce sus funciones y responsabilidades en el puesto.
- Creatividad: Se refiere a que si el empleado es capaz de aportar ideas para mejorar y simplificar el trabajo, y que le permita lograr resultados positivos en menor tiempo.
- Criterio: Califica si el empleado es capaz, dentro de su método de trabajo, de aportar sugerencias y opiniones que ayuden a mejorar los resultados afines a sus labores.
- Dinamismo: Se califica si el empleado puede adaptarse a los cambios que exige el puesto en determinados momentos.
- Disponibilidad para el trabajo: Es la medida en que acata las órdenes para efectuar determinadas actividades relacionadas con su trabajo.

- Relaciones Internas: Se refiere a la habilidad que tiene el empleado para comunicarse y relacionarse con los demás compañeros del Instituto.
- Sugerencias de mejoras en el trabajo: Califique si sugiere cambios en la rutina de trabajo para que se obtengan mejores resultados en menor tiempo.
- Supervisión personal: Si es consciente de sus propias posibilidades y limitaciones, si actúa para que se obtengan mejores resultados cada vez y si se preocupa por incrementar sus conocimientos.
- Iniciativa: Se califica si el empleado presenta soluciones prácticas, precisas y bien fundamentadas, o si no se interesa en la solución de los problemas que se le presentan.
- Habilidad para dirigir: Califica si sabe establecer una buena comunicación con su personal y obtiene colaboración, planeando a corto y a largo plazo con las políticas del Instituto.
- Habilidad para integrar grupos: Califica si sabe crear un buen ambiente de cooperación con el personal, obteniendo una colaboración amplia.
- Toma de decisiones: Hace uso de sus conocimientos y experiencia para tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Delegación de autoridad: Si define acertadamente las asignaciones de su personal para el logro de sus objetivos, si permite a sus subordinados libertad de acción pa

ra la ejecución del trabajo.

- Don de Mando: Si tiene habilidad para dirigir a sus subordinados de una forma adecuada.

CALIFICACION DE MERITOS Y DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO O SECCION: \_\_\_\_\_

DEFI CIENTE	SUFI- CIENTE	SOBRESA LIENTE	EXCE- LENTE
----------------	-----------------	-------------------	----------------

PRODUCTIVIDAD

1. Cantidad de trabajo.
2. Calidad de trabajo.
3. Oportunidad de trabajo.
4. Conocimiento y habilidad en el puesto.
5. Creatividad.
6. Criterio.
7. Dinamismo.
8. Disponibilidad para el trabajo.

ACTITUDES Y CUALIDADES

9. Relaciones internas.
10. Sugerencias de mejoras de trabajo.
11. Superación personal.
12. Iniciativa.

EXCLUSIVAS PARA JEFES Y SUBDIRECTORES

13. Habilidad para dirigir.
14. Habilidad para integrar grupos.
15. Toma de decisiones.
16. Delegación de autoridad.
17. Don de mando.

Grado máximo de estudios del empleado: \_\_\_\_\_

Qué curso es necesario para mejorar el desempeño y poder proponerlo a otro puesto superior: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del Empleado

Nombre y firma del Jefe  
InmediatoNombre y firma del  
Subdirector

**INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE CAPACITACION Y**  
**ADIESTRAMIENTO**

## I N D I C E

=====

1.	INTRODUCCION .....	172
2.	OBJETIVOS .....	173
3.	POLITICAS PARA LA CAPACITACION .....	174
4.	NORMAS DE CAPACITACION .....	175
5.	ORGANIZACION DE LA UNIDAD DE CAPACITACION .....	176
6.	ORGANIZACION DE LA COMISION MIXTA .....	177
7.	DETERMINACION DE NECESIDADES .....	179
8.	PROCEDIMIENTO PARA LA COORDINACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL AREA DE CAPACITACION Y LAS DEMAS AREAS DE LA EMPRESA .....	181
9.	METODOLOGIA PARA ELABORAR LOS CURSOS .....	182
10.	PLANES Y PROGRAMAS .....	186
11.	ANEXOS .....	193

## A. INTRODUCCION.

El presente manual persigue la finalidad de la recapitulación de to dos los aspectos inherentes a la capacitación y el adiestramiento - enfocado a los trabajadores del Instituto, conteniendo en si mismo- los objetivos de la misma, la metodología y procedimientos que deberan de segurise para llevarse a cabo.

Estos aspectos, así como la forma en que se deberán de organizar, - nos marcan la pauta precisa a seguir para la mejor elaboración y de sarrollo de los cursos de capacitación y adiestramiento, a manera - de lograr los objetivos precisos y de mejorar en general, las apti- tudes del trabajador.

Es importante considerar en ello las necesidades actuales y futuras que se presenten, las cuales requerirán de un análisis detallado de las mismas y de la estructura más adecuada para su solución.

Igualmente, se destina la importancia referente a las evaluaciones, aspectos que irán marcando el parámetro en el avance hacia el logro de los objetivos esperados, así como de reencaminar nuestros esfuer- zos.

Por dichos aspectos se ha tenido a bien la elaboración del presente manual, esperando que en lo sucesivo, sirva de base y pueda coadyu- var a un mejor desenvolvimiento y desarrollo de nuestra Institución.

A t e n t a m e n t e .

Area de Capacitación y Adiestramiento  
Departamento de Recursos Humanos

2. OBJETIVOS. (Art. 153-F LFT)

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías.
- b) Preparar al empleado para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad.
- e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

3. POLITICAS PARA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

1. La capacitación y el adiestramiento, deberán efectuarse dentro del horario de trabajo o en forma mixta.
2. El personal deberá ser capacitado y/o adiestrado una o más veces durante un año calendario, según las necesidades detectadas en el puesto.
3. Ningún curso o evento deberá exceder de tres días hábiles con secutivos.
4. Cada trabajador deberá presentar una evaluación del curso, a cambio de la cual recibirá un diploma de reconocimiento y/o - constancia de habilidades laborales como resultado del mismo.
5. Cada Jefe de área, departamento o sección deberá instruir y/o- capacitar al personal a su mando o cargo.

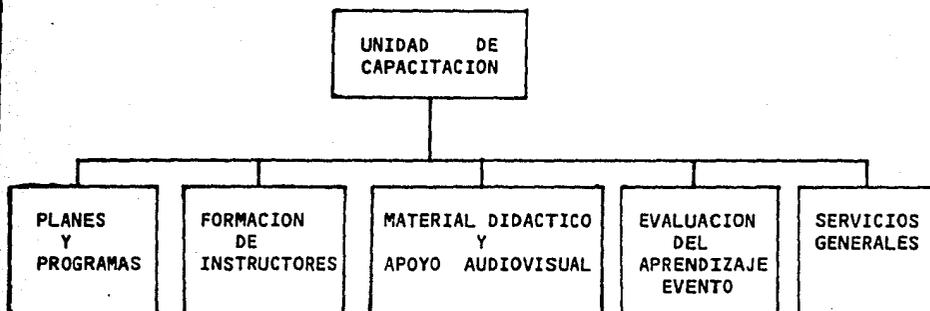
NORMAS.

- La capacitación y el adiestramiento se desarrollará de acuerdo a las limitaciones, necesidades y recursos disponibles del Instituto.
- El proceso de la capacitación deberá seguir el siguiente orden:
  - a) Inducción (personal de nuevo ingreso).
  - b) Conocimiento del puesto.
  - c) Conocimiento del área.
  - d) Conocimiento o interrelaciones del puesto para con otros puestos y áreas.
  - e) Desarrollo o capacitación para promociones y ascensos.
- No se contratarán instituciones capacitadoras externas, a menos que el tema o circunstancia lo amerite.
- La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores deberá ser congruente con los objetivos.

5. ORGANIZACION DE LA UNIDAD DE CAPACITACION.

Esta unidad de capacitación será el órgano de apoyo a los procesos integrales de la misma capacitación que lleve a cabo el Instituto y deberá estar integrada en la siguiente forma:

RECURSOS  
HUMANOS



## 6. ORGANIZACION DE LA COMISION MIXTA.

Las Comisiones Mixtas conjugan y coordinan los esfuerzos de los factores del Instituto (trabajadores y directivos) en orden a la consecución de los objetivos de la capacitación y adiestramiento.

Igualmente, constituyen el canal de comunicación que permitirá a los trabajadores emitir opiniones, efectuar propuestas y exteriorizar sus inquietudes y exoectativas en relación con los métodos y procedimientos utilizados para llevar a cabo las acciones de la capacitación y el adiestramiento implantadas dentro del Instituto.

Las funciones que deberá desempeñar la Comisión son:

- a) Vigilancia, instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, así como la elaboración de propuestas encaminadas a procurar el perfeccionamiento de los métodos y sistemas implantados. (art. 153-j LFT).
- b) Realización de actividades de investigación, seguimiento, análisis y evaluación de todos los cursos y eventos de la capacitación y el adiestramiento, al igual que la detección de nuevas necesidades y formulación de propuestas en caminadas a satisfacerlas.
- c) Autenticar las constancias que la entidad capacitadora expida a los trabajadores (art. 153-t LFT).
- d) Cuando existan varias especialidades o niveles en relación con el puesto al que la constancia se refiera, el trabajador mediante examen que practique la Comisión Mixta, acreditará para cual de ellos es apto. (art. 153-v LFT).

La Comisión deberá estar integrada por diez Representantes.

5 Representantes por parte de Instituto y

5 Representantes por parte de los trabajadores.

Debiendo cubrir los siguientes requisitos:

Representantes de los trabajadores:

- a) Ser trabajador del Instituto.
- b) Ser mayor de edad.
- c) Saber Leer y escribir.
- d) Tener buena conducta.
- e) Ser designado.
- f) Aquellos otros que acuerden los trabajadores.

Representantes del Instituto:

- a) Ser mayores de edad.
- b) Saber leer y escribir.
- c) Tener buena conducta.
- d) Poner conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios del Instituto.

Dichos representantes de la Comisión Mixta no podrán fungir como agentes capacitadores y su duración en el cargo será por - - acuerdo de ambas partes.

## 7. DETERMINACION DE NECESIDADES.

La detección de necesidades es posible de lograr en base a una comparación por medio de la cual se localizan las discrepancias existentes entre lo que debiera hacerse y lo que se está haciendo; lo cual puede llevarse a cabo en las siguientes fases:

### 1a. Fase: Situación Idónea.

La situación idónea de qué es lo que debe hacerse, - ya se encuentra precisado y en todo caso, podrá analizarse tomando en cuenta:

- a) Recursos materiales.
- b) Actividades.
- c) Requerimientos.
- d) Indices de eficiencia.
- e) Ambiente laboral físico.
- f) Medidas de seguridad.

### 2a. Fase: Situación Real.

Una vez planteada la situación idónea, es preciso determinar por medio de investigación la situación real a fin de contar con el segundo parámetro. Esto puede llevarse a cabo mediante:

- a) Entrevistas.
- b) Cuestionarios.
- c) Pruebas.
- d) Análisis de discusión de grupo.
- e) Observación directa.
- f) Encuestas.
- g) Quejas.
- h) Registros de personal.
- i) Indices.

(Consultar cuestionarios y encuesta anexos).

3a. Fase: Analizar comparativamente la Situación Idónea contra la Situación Real.

A manera de poder llevar a cabo el análisis comparativo se procede de la siguiente manera:

- a) Separación de datos (recursos materiales que posee el trabajador).
- b) Organización de la información (actividades que se realizan en el puesto).
- c) Ordenación de requerimientos del puesto.
- d) Clasificación de resultados.
- e) Selección de la información del ambiente laboral físico.
- f) Agrupación de la información respecto a medidas de seguridad.

Una vez que se haya clasificado y ordenado toda la información, se procederá a compararla contra los datos que se establecieron en un principio como la situación idónea.

8. PROCEDIMIENTO PARA LA COORDINACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL AREA DE CAPACITACION Y LAS DEMAS AREAS DE LA EMPRESA.

El área de capacitación y adiestramiento proporcionará todo el asesoramiento requerido a las demás áreas del Instituto, a fin de colaborar mutuamente en el cubrimiento de las necesidades de capacitación.

El jefe de cada departamento consentirá en proporcionar toda la ayuda e información que se consideren pertinentes, así como la disponibilidad de los tiempos de trabajo necesarios para poder llevar a cabo la detección de necesidades, la capacitación misma, las entrevistas y evaluaciones correspondientes.

Cualquier información en relación a las necesidades de capacitación para elevar la eficiencia de los trabajadores, deberá tratarse entre las áreas del Instituto y la unidad de capacitación con carácter confidencial.

Los jefes de departamento tendrán todo el derecho de proporcionar el entrenamiento y/o capacitación a sus trabajadores, así como de formular las propuestas y requerimientos que consideren factibles puedan colaborar para el desempeño de las metas y objetivos de la unidad de capacitación y adiestramiento, así como el de coadyuvar a elevar la eficiencia de sus trabajadores.

Dichos casos deberán de llegar al Departamento de Recursos Humanos, Unidad de Capacitación y Adiestramiento, debidamente elaborados por escrito y firmados por el jefe del departamento que suscribe.

La unidad coordinadora de capacitación y adiestramiento deberá tomar en cuenta dichas propuestas, ante las cuales elaborará el análisis correspondiente; a fin de tener las bases adecuadas y suficientes para el desenvolvimiento o no de las proposiciones formuladas, debiendo informar dicho resultado al jefe del departamento respectivo.

9. METODOLOGIA PARA DETERMINAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Etapa No. 1 Detectar Necesidades.

- 1.1 Determinar las bases de coordinación entre el área de Capacitación y las demás áreas del Instituto.
- 1.2 Formulación y envío de cuestionarios.
- 1.3 Recopilación, tabulación, análisis e interpretación de la información obtenida.
- 1.4 Informar al Comité Mixto de Capacitación y Adiestramiento.
- 1.5 Reporte a Subdirección Administrativa.

Etapa No. 2 Planificación del Curso.

- 2.1 Elaborar lista de puestos y nombres de los participantes al curso, así como de los invitados.
- 2.2 Definición de objetivos al curso (cualitativamente) y metas a lograr (cuantitativamente).
- 2.3 Nombres de temas a impartir.
- 2.4 Selección de expositores.
- 2.5 Selección de técnicas.

Etapa No. 3 Preparación de Material Didáctico.

- 3.1 Recopilación de manuales, instructivos y procedimientos vigentes.

- 3.2 Selección, revisión y actualización de la información. Informaciones de utilidad para cada tema o exposición.
- 3.3 Aprobación del material a utilizar por parte del instructor o jefe del área correspondiente.
- 3.4 Diseño y/o elaboración del material impreso, así como renta o compra de material filmico o audiovisual.
- 3.5 Integración y custodia de todos los materiales didácticos a emplear en el curso o evento.

**Etapa No. 4    Ejecución de Programas de Cursos o Eventos.**

- 4.1 Lugar de sesiones.
- 4.2 Acondicionamiento físico.
- 4.3 Determinación del número de lugares.
- 4.4 Disposición del tipo de montaje.
- 4.5 Mesa de recepción (registro de participantes).
- 4.6 Entrega de gafetes y programa del evento.
- 4.7 Café, galletas, ceniceros, agua, teléfonos, w.c., etc.
- 4.8 Carteles alusivos.
- 4.9 Organización, actividades sociales, culturales, recreativas, etc.
- 4.10 Sonido.

- 4.11 Luz.
- 4.12 Alimentación.
- 4.13 Hospedaje.
- 4.14 Transportación.
- 4.15 Coordinación de edecanes.
- 4.16 Interpretación simultánea.
- 4.17 Presupuestación.

**Etapa No. 5    Evaluación de Programas.**

**5.1    Evaluación General del Evento.**

- 5.1.1    Expositores.
- 5.1.2    Calidad del material didáctico.
- 5.1.3    Objetivos de enseñanza aprendizaje.
- 5.1.4    Organización del evento.
- 5.1.5    Participación de asistentes.
- 5.1.6    Relación costo - beneficio.
- 5.1.7    Regularidad de asistencia.
- 5.1.8    Grado de actualización.

**5.2    Evaluación de los Participantes.**

- 5.2.1    Conocimientos adquiridos en cada tema (Cuestionarios y punto 5.1.7).
- 5.2.2    Participación durante el curso.
- 5.2.3    Actitud del trabajador durante el curso.
- 5.2.4    Motivación del trabajador durante el curso.

- 5.2.5 Rapidez de respuesta/destreza adquirida.
- 5.2.6 Eficiencia, eficacia/incremento de la productividad.

Etapa No. 6 Seguimiento Postcurso.

- 6.1 Memoria para los participantes.
- 6.2 Informe al Comité Mixto.
- 6.3 Envío de diplomas / constancias de habilidades laborales.
- 6.4 Información de nuevos cursos de actualización.
- 6.5 Registro de personal capacitado.
- 6.6 Cursos nuevos, etc.

## 10. PLANES Y PROGRAMAS.

El diseño y operación que se lleve a cabo con los planes y programas de capacitación y adiestramiento, deberán satisfacer las necesidades de la Institución; por lo que la elaboración de los cursos será el primer paso que lleve a la formulación de dichos planes y programas.

Se consideran a continuación las ideas globales que enmarcan las nociones de los conceptos del plan, programa, curso, módulo y evento, al cabo de las cuales pueda seguirse el procedimiento de su elaboración:

- a) Plan de Capacitación y Adiestramiento: Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en marcha de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión integral de los programas que lo componen.
- b) Programa de Capacitación y Adiestramiento: Es la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que la Institución efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.
- c) Curso: Es el conjunto de actividades de enseñanza - aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.
- d) Módulo: Son las actividades de enseñanza y aprendizaje que tienen como objeto relacionar elementos para conformar un tema o materia y cuya reunión constituye un curso.

- e) Evento: Es la actividad de enseñanza - aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria.

Procedimiento:

- 1a. Fase: Definición de la población en función de las necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Se realiza por medio de un análisis comparativo en el que los parámetros sean la situación idónea y la situación real (consultar anexos y punto No. 8 Determinación de Necesidades, pág. 179).

- 2a. Fase: Estructuración del contenido por medio de la Definición de Objetivos.

El puesto de un trabajador es un conjunto de funciones constituidas por una serie de actividades, cada una de las cuales está formada por un grupo de tareas. Si se realiza una detección de necesidades se identificará en cuales de esas actividades debe ser instruido el trabajador. Para capacitar y/o adiestrar, es importante establecer objetivos de aprendizaje o instruccionales que permitan orientar la enseñanza en forma lógica y de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

Al definir los objetivos se facilita la tarea de organizar un contenido temático; el cual consiste en una relación de las materias que se impartirán en las actividades de capacitación o adiestramiento, de acuerdo a las necesidades que requieren ser satisfechas.

Ahora bien, para organizar ese contenido temático, - los objetivos pueden categorizarse en:

a) Objetivo Genérico.

Enuncia las funciones que deberán desempeñar los participantes al final del curso, el cual deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo.

b) Objetivos Terminales.

Enuncian las actividades que deberán dominar los participantes, como resultado de cada módulo de instrucción.

c) Objetivos Específicos.

Describen las tareas que deberán desarrollar los participantes como resultado de cada evento de instrucción.

3a. Fase: Técnicas de Instrucción.

La diversidad de técnicas existentes difieren en su objetivo y forma de aplicación, por lo tanto, al seleccionarse deberán preverse según las áreas de aprendizaje.

AREAS DE RESPONSABILIDAD	T E C N I C A S
COGNOSCITIVA	Expositiva (clase formal). Lectura comentada o estudio <u>super</u> <u>visado</u> . Instrucción programada. Discusión dirigida. Panel de discusión. Corrillos. Diálogos simultáneos. Tormenta de ideas. Estudio de casos.
PSICO-MOTRIZ	Demostrativa o taller de aprendi- zaje. Estudio de casos.
AFECTIVA	Estudio de casos. Juegos vivenciales. Dramatización. Tormenta de ideas.

4a. Fase: Medios de Comunicación.

Los medios de comunicación son los materiales, equi-  
po y accesorios que permiten proveer de conocimientos a los educandos (consultar Etapa No. 3 de la me-  
todología, pág. 182).

Estos medios deberán de reunir las siguientes caracte-  
rísticas:

- a) Proporcionar la información que deban conocer, -  
manejar o aplicar los participantes.
- b) Poder ser empleados durante el momento mismo de  
la enseñanza.

- c) Poder utilizarse en presencia de los participantes, a quienes en ocasiones, se permitirá su manejo.

5a. Fase: Evaluación.

La evaluación es el proceso a través del cual, tanto instructores como participantes, pueden medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Sus propósitos son:

- Determinar la eficiencia del curso de capacitación o adiestramiento y de cada uno de sus módulos y eventos.
- Motivar al participante, dándole la oportunidad de conocer su nivel de instrucción y así mejorarla.
- Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes para ajustar el contenido didáctico del curso.
- Hacer del conocimiento de los participantes las destrezas y capacidades y los conocimientos que deben adquirir para dominar la materia.
- Estimar las diferencias individuales entre los participantes.

Para que la evaluación permita verificar si efectivamente se cumplen los objetivos del aprendizaje, deberán realizarse en varias etapas del proceso:

- a) Evaluación inicial o diagnóstica.
- b) Evaluación durante el programa o de ajuste.
- c) Evaluación final.

6a. Fase: Matrices para Integración de Los Cursos.

Una vez que se cuente con todos los elementos y se ha ya integrado el curso, se vacía la información en dos matrices que facilita el manejo de todos los elementos (consultar pág. 71 y 72 de la guía técnica para la formulación de planes y programas de la UCECA).

7a. Fase: Integración del Plan de Capacitación y Adiestramiento.

1. Programas: Una vez proyectados los cursos, se conforman los programas, los que pueden ser de tres tipos:
  - a) Por etapas.
  - b) Por niveles ocupacionales.
  - c) Por la naturaleza de los cursos.
  
2. Recursos: Los recursos para instrumentar la capacitación y el adiestramiento son de tres tipos:
  - a) Humanos.
  - b) Materiales.
  - c) Técnicos.

Es indispensable calcular su precio, para considerarlo en el costo de los programas y plan; siendo conveniente administrar esos recursos de manera racional, procurando adaptarlos para obtener el máximo rendimiento y funcionalidad.

3. Organización y Control: Los instrumentos administrativos que ayudan a una mejor coordinación, son entre otros:

- a) Gráficas de Gantt.
- b) Instructivos.
- c) Presupuestos.
- d) Informes.
- e) Registros.

ANEXO No. 1

## C I R C U L A R

C.  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD

E d i f i c i o .

A fin de poder colaborar con ustedes en el desarrollo y preparación del personal a su cargo y asimismo, elaborar los cursos de capacitación necesarios que se llegasen a considerar, solicitamos sea tan amable en proporcionarnos la información que le es estamos solicitando.

1. ¿A la fecha, podría indicarnos cómo ha capacitado a su personal?
2. ¿En qué aspectos considera que se debe de capacitar a su personal?
3. ¿Dispone de manuales e instructivos para apoyar una capacitación?
4. ¿Con qué recursos y elementos cuenta para instrumentar una capacitación inmediata en el (los) puesto(s)?
5. ¿Qué problemas típicos o más frecuentes está presentando el (los) puesto (s)?
6. ¿Alguna persona de su personal se encuentra capacitado o idóneo para dirigir un curso?

Agradecemos de antemano su colaboración.

México, D. F., a                      de                      198 .

A t e n t a m e n t e ,

## ANEXO No. 2

A TODO EL PERSONAL  
P r e s e n t e .

A fin de poder llevar a cabo una capacitación adecuada hacia to-  
do el personal del Instituto y de lograr una mayor eficiencia  
en nuestras funciones, rogamos a usted sea tan amable de respon-  
der el siguiente cuestionario lo más completo que le sea posi-  
ble:

NOMBRE:

FECHA:

PUESTO:

ESCOLARIDAD:

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto?<br>¿Por qué? _____<br>_____  | SI | NO |
| 2. ¿Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos de trabajo?<br>¿Por qué? _____<br>_____  | SI | NO |
| 3. ¿Cuenta con todos los instrumentos indispen-<br>sables para realizar su trabajo?<br>¿Por qué? _____<br>_____                                       | SI | NO |
| 4. Además de los estudios que usted posee, ¿cree<br>que necesita otros para el desempeño eficaz<br>de su puesto?<br>¿Por qué y cuáles? _____<br>_____ | SI | NO |
| 5. ¿Tiene dificultad para integrarse al grupo-<br>de trabajo?<br>¿Por qué? _____<br>_____   | SI | NO |

6. ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación?  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

SI

NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Agradecemos la colaboración que se ha servido prestarnos.

A t e n t a m e n t e ,

ANEXO No. 3

A TODO EL PERSONAL  
P r e s e n t e .

Con el propósito de poder seguir promoviendo un desarrollo eficiente de todo el personal y de crear un ambiente que permita un mejor desenvolvimiento de nuestras actividades, solicitamos se sirva responder la siguiente encuesta:

E N C U E S T A

DIRECCION:

DEPARTAMENTO:

Favor de cruzar la respuesta que siente usted se apega más a la realidad.

Existe (n) en el Instituto:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 1. Dificultad para lograr los objetivos fijados.                           | SI | NO |
| 2. Cambios frecuentes en los procedimientos de trabajo.                    | SI | NO |
| 3. Personal ocioso.  | SI | NO |
| 4. Sobrecargas de trabajo.   | SI | NO |
| 5. Medios inadecuados para cumplir con las tareas asignadas.               | SI | NO |
| 6. Recursos insuficientes para desarrollar el trabajo.                     | SI | NO |
| 7. Falta de apoyo por parte de otras unidades involucradas con su trabajo. | SI | NO |
| 8. Retrasos frecuentes en el cumplimiento de las tareas.                   | SI | NO |

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 9. Desperdicios excesivos de material. | SI | NO |
| 10. Daños frecuentes en el equipo.     | SI | NO |
| 11. Mantenimiento excesivo del equipo. | SI | NO |
| 12. Frecuentes accidentes de trabajo.  | SI | NO |

Agradeciendo una vez más su finísima colaboración.

INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE PRESTACIONES

V/O BENEFICIOS

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

=====

Beneficios son aquellos elementos, costeados por la Institución, y que proporcionan ayuda al empleado en forma material, prestaciones sociales, y que éstas varían de acuerdo a las políticas de cada Institución.

En el caso del Instituto Nacional de la Senectud los beneficios para el empleado y sus beneficiarios, son los que están establecidos en la Ley o por Decreto Presidencial como se detalla a continuación:

1. Seguro de vida por \$ 100,000.00 por cada empleado que fallezca por muerte natural, suma que se incrementa a \$ 300,000.00 según los casos se presenten en la forma siguiente:
  - a) Cuando el empleado viaje como pasajero en cualquier vehículo público que se accidente.
  - b) Si el asegurado viajaba como pasajero en un ascensor que opere para servicio público.
  - c) Si el asegurado se encontraba en cualquier teatro, cine, restaurante, hotel u otro edificio público que sufriera un incendio, derrumbe o temblor.

Por todo lo anterior el Instituto tiene que realizar un pago quin  
cenal por cada empleado de \$ 23.75.

"Según Decreto Presidencial del 23 de octubre de 1979, que fué pu  
blicado en el Diario Oficial, y en el que se dispone que los tra-  
bajadores de las Entidades Paraestatales cuyas relaciones labora-  
les se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio -  
del Estado reglamentarias en el Apartado B del artículo 123 Con-  
stitucional quedan beneficiados con el Seguro de Vida que se contra  
te con la Aseguradora Hidalgo, S.A."

## 2. Seguro Colectivo de Retiro.

El seguro colectivo de retiro hasta de \$ 100,000.00 que se -  
paga sólo una vez a cada trabajador en cualquiera de los si-  
guientes casos:

- a) Se otorga \$ 100,000.00 a cada empleado que causa baja del  
servicio habiendo cumplido 30 años o más de servicio.
- b) Se otorgará la suma que proceda conforme la siguiente ta  
bla que causa baja definitiva del servicio, habiendo cum  
plido 15 años o más de servicio.

### AÑOS SERVICIO

### MONTO BENEFICIO

15	\$ 40,000.00
16	42,500.00
17	45,000.00
18	47,500.00
19	50,000.00
20	52,500.00
21	55,000.00

22	\$ 60,000.00
23	65,000.00
24	70,000.00
25	75,000.00
26	80,000.00
27	85,000.00
28	90,000.00
29	95,000.00

- c) Se otorgará la suma de \$ 100,000.00 a cada trabajador que cause baja de servicio por incapacidad total permanente causada por accidente o enfermedad profesional, en los términos de la Ley del I.S.S.S.T.E., independientemente de la edad y el tiempo de servicio del trabajador.
- d) Se otorgará la suma que proceda conforme a la tabla del inciso b), anterior, a cada trabajador que cause baja del servicio por invalidez total o permanente, a consecuencia de enfermedad profesional o accidente por causas ajenas al servicio, en los términos de la Ley del I.S.S.S.T.E., sin considerar la edad del trabajador.

Por lo anterior el Instituto paga la cantidad de \$ 57.00 por cada empleado.

Según el acuerdo Presidencial del 31 de diciembre de 1980 y que fué publicado en el Diario Oficial de La Federación el día 2 de enero de 1981, y que establece "a fin que los trabajadores de las entidades de la Administración Pública Federal cuyas relaciones de trabajo estén reguladas por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado reglamentaria en el apartado B del artículo 123 Constitucional, quedan protegidos con el seguro colectivo de retiro".

### 3. Préstamos Personales.

A petición del empleado, se otorgan préstamos personales, que podrá liquidar en un plazo que él estime conveniente según sea la cantidad prestada y autorizada por el Subdirector Administrativo.

### 4. Anticipo de Sueldo.

No es política general del Instituto adelantar los sueldos a empleados, pero cuando éstos lo solicitan, es sometido a la consideración del Subdirector Administrativo para la autorización.

### 5. Días de Vacaciones.

Los empleados tienen derecho a vacaciones durante dos periodos anuales de diez días laborales, después de haber cumplido 6 meses consecutivos de empleo como lo marca la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado artículo 30.

### 6. Prima Vacacional.

Los empleados tienen derecho a un pago correspondiente a la prima vacacional, o parte del pago de sus días de descanso que la Ley establece de un 25% de su sueldo.

### 7. Aguinaldo.

Los trabajadores tendrán derecho al aguinaldo anual, que se otorga de la siguiente forma:

En un 50% antes del 15 de diciembre y el 50% a más tardar el 15 de enero, y será a 40 días de salario, según lo establece el artículo 42 BIS de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

#### 8. Préstamos a Corto Plazo.

Estos no los otorga la Institución, sino que se obtienen a través del I.S.S.S.T.E., como lo establece el artículo 55 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

#### 9. Otros Beneficios que se otorga a los empleados como lo establece la misma Ley que son:

- Automóvil: Este servicio es proporcionado únicamente a ejecutivos de 2o. nivel.

#### 10. Pensión por Invalidez.

El artículo 82 señala que se otorgará a los trabajadores que se inhabiliten física y mentalmente por causas ajenas al desempeño de su cargo o empleo, si hubiesen contribuido al Instituto cuando menos durante 15 años.

#### 11. Pensión por Causa de Muerte.

Esta se otorga a los trabajadores que por causas ajenas al servicio cualquiera que sea su edad, y siempre y cuando haya contribuido al I.S.S.S.T.E. por más de 15 años.

Esta pensión se otorga a los familiares como a la esposa e hijos menores de 18 años, ya sea legítimos, naturales reconocidos o adoptivos (artículo 88 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

#### 12. Préstamos Hipotecarios.

El artículo 47 de la misma Ley señala que los empleados podrán obtener préstamos con garantía hipotecaria en primer lugar sobre bienes inmuebles, quienes hayan contribuido por más de seis meses al I.S.S.S.T.E.

## *Conclusiones*

## V. CONCLUSIONES.

A través del presente trabajo de investigación y tomando en con sideración la magnitud y el desarrollo de las organizaciones en la actualidad, se percibe la necesidad de contar con un departamento administrativo que se encargue de las relaciones humanas. Un de partamento, que a través de sus funciones, pueda y logre prestar el servicio que en materia de personal requiera el Instituto; y - que en igual forma, pueda coadyuvar para la creación de un ambien te de trabajo adecuado que resulte ser base fundamental para el - desarrollo de la organización.

Es por tanto, que la Administración de Recursos Humanos deberá es tar dada en función del proceso administrativo, por medio del cual puedan facilitarse las propias tareas y obligaciones que dicho de partamento ha de tener encomendadas.

El Departamento de Personal para poder funcionar necesita estable cer sus propios objetivos, en razón de lo que se espera y se exi ge de él; objetivos con características reales y concretas, posi bles de alcanzar y determinadas en base a los recursos disponibles.

El configurar políticas que comprometen y obligan a la Institución a determinar líneas de acción y directrices con respecto a sus em pleados, constituyen la clave de un programa constructivo de admi nistración de personal, lo que proporciona una base sólida, donde puedan establecerse los deberes del trabajo y la naturaleza de la autoridad, así como las acciones y hechos que en un momento deter minado habrán de llevarse a cabo.

Es por tanto necesario que al Departamento de Recursos Humanos se le dé la importancia que tiene implícita, proporcionándole personal idóneo capaz de cubrir las actividades correspondientes, en - función a las mejoras en pro de una mejor administración de sus -

funciones, donde logre apreciarse un claro nivel de eficiencia y de eficacia, obteniendo por consiguiente, relaciones humanas más venturosas y un recíproco entendimiento Empleado - Instituto.

Cobra vital importancia para el Departamento de Recursos Humanos el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos, que normen y guíen la actuación de las actividades en el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta, y evitando en la medida de lo posible, procesos largos y costosos, así como la diversificación de las funciones y los rezagos en las tareas.

Solamente y mediante una adecuada planeación de las actividades se lograrán alcanzar los fines que se pretenden, por lo que resulta altamente necesaria la estimación de los recursos materiales, humanos y técnicos que se requiere en función a las necesidades, que en materia de personal son indispensables para el Instituto.

En la medida en que se cuente con Manuales de Organización y de Procedimientos, de Objetivos, Políticas y Normas establecidos, - será mayor la probabilidad de alcanzar metas más altas y en consecuencia, prestar un mejor servicio hacia el personal.

El establecimiento de programas de trabajo permitirá un adecuado control y organización de las labores que se llevan a cabo, así como directrices varias para el resto de los empleados, a los cuales se les prestan diferentes servicios.

Es por tanto indispensable, para la consecución de los puntos anteriores, el visualizar al empleado como humano, en su ámbito individual y social, sus habilidades y capacidades, como sus defectos y costumbres, a manera de que por este medio pueda establecerse el marco de referencia adecuado en la prestación que deben

aportar en sus labores y en aquellas en las que estaremos obligados a proporcionarle como individuo y como trabajador de nuestra Institución.

Si logramos que la persona, por medio de una adecuada administración llevada a cabo dentro del Departamento de Recursos Humanos y reflejada en la totalidad de la Institución, logre la satisfacción de sus necesidades materiales, tales como vestido, alimento y habitación, así como las de su propia realización, basadas en el reconocimiento, motivación y desarrollo, se podrá entonces elevar el grado de producción y de servicio, razones tales que dieron origen a la creación del Organismo, en la identificación de los Objetivos Institucionales con los individuales, atrayendo consecuentemente la facilidad de la comunicación y cooperación por parte de los empleados para con las tareas institucionales.

## *Bibliografia*

1. ANASTASI A.  
TESTS PSICOLOGICOS  
Edit. Aguilas  
Madrid, 1978.
2. ARIAS GALICIA FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Edit. Trillas  
México, 1981.
3. CLAY SMITH HENRY DR. Y WAKALEY JOHN H. DR.  
PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL  
Mc. Graw Hill.
4. CARRILLO CASTRO ALEJANDRO  
REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO  
Edit. Diana  
México.
5. CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN ARTHUR W.  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Edit. Celsa  
México, 1979.
6. DECRETO PRESIDENCIAL  
CREACION DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD  
Agosto 22 de 1979.
7. DECRETO PRESIDENCIAL  
SEGURO DE VIDA  
Octubre 23 de 1979.

8. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION  
SEGURO DE RETIRO  
Enero 2 de 1981.
9. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO  
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Edit. Diana  
México, 1981.
10. FUENTES AGUILAR, DRES. RAUL Y LUIS  
FILOSOFIA DE LA VEJEZ  
Edit. El Caballito  
México, 1978.
11. GUERRERO LOPEZ EUQUERIO  
MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES  
Edit. Porrúa  
México, 1980.
12. HOCK Y ZUBIM  
PSICOPATOLOGIA DE LA VEJEZ  
Edit. Morata  
Madrid, España 1964.
13. LEONARD WILLIAM P.  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Edit. Diana  
México, 1981.
14. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO
15. MORALES M. L.  
LOS TESTS PSICOLOGICOS  
Edit. Trillas  
México, 1979.

16. ODIORNE GEORGE S.  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS  
Edit. Limusa  
México, 1982.
17. PORTUONDO JUAN A.  
ESCALA DE WECHSTER - BELLEVUE  
SU ENFOQUE CLINICO  
Biblioteca Nueva  
Madrid, 1970.
18. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS  
MANUAL DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL ANALISTA  
DE ORGANIZACION Y METODOS  
México.
19. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS  
MANUALES ADMINISTRATIVOS Y ORGANOGRAMAS - GUIAS TECNICAS  
México, 1971.
20. REYES PONCE AGUSTIN  
ADMINISTRACION DE PERSONAL 1a. PARTE  
Edit. Limusa  
México, 1981.
21. REYES PONCE AGUSTIN  
ADMINISTRACION DE PERSONAL 2a. PARTE  
Edit. Limusa  
México, 1981.
22. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
X CENSO GENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA  
RESULTADOS PRELIMINARES A NIVEL NACIONAL Y  
POR ENTIDAD FEDERATIVA  
México, Agosto 1981.

23. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
DATOS BASICOS SOBRE LA POBLACION DE MEXICO 1980 - 2000  
México, 1981.
24. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
EVALUACION Y ANALISIS, PROYECCIONES DE LA POBLACION  
MEXICANA 1970 - 2000. NIVEL NACIONAL SERIE III, No. 8  
México, 1978.
25. TERRY GEORGE R.  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Edit. Cecsá  
México, 1980.
26. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
DISPOSICIONES LEGALES Y ADMINISTRATIVAS REFERENTES A LA  
CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO  
México, 1979.
27. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUENA Y MEDIANA  
EMPRESAS. SERIE TECNICA No. 1  
Edit. Popular de Los Trabajadores  
México, 1979.
28. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS  
SERIE TECNICA No. 2  
Edit. Popular de Los Trabajadores  
México, 1981.

29. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
LOS QUE Y PORQUES DE LA CAPACITACION Y EL  
ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES  
Edit. Popular de Los Trabajadores  
México, 1981.
30. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
MANUAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SERIE TECNICA No.5  
Edit. Popular de Los Trabajadores  
México, 1980.
31. SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA  
VALUACION DE PUESTOS  
México, 1982.

**Agradecimiento:**

**A quienes por encima de ser profesionistas  
me enseñaron por medio de su velado esfuerzo  
y constante ayuda el verdadero profesionalismo  
de la vida.**

**Héctor Manuel Rendón Hidalgo**

**y**

**Ma. de Lourdes Rendón Hidalgo**

JEAN BAPTISTE DE LA SALLE

*Por lo que significas,  
Por lo que vales,  
Por lo que a veces nuestro  
entender no alcanzó a comprender;  
que Dios perdure tu existencia  
y nos ayude a concretar  
tus enseñanzas.*