

Reg. 103



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO"**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

**MARTHA PATRICIA MENDOZA MARTINEZ
MARIA GUADALUPE NIEVA LOPEZ**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1988



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

201103



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO"**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

MARTHA PATRICIA MENDOZA MARTINEZ

MARIA GUADALUPE NIEVA LOPEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1988

I N D I C E

INTRODUCCION - - - - -	1
CAPITULO I EL SECTOR PUBLICO.	
ESTADO Y ADMINISTRACION PUBLICA - - - - -	7
BUROCRACIA - - - - -	17
REFORMA ADMINISTRATIVA - - - - -	37
CAPITULO II LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
ANTECEDENTES Y CONCEPTOS - - - - -	56
<u>EMPLEO:</u>	
ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS - - - - -	82
RECLUTAMIENTO - - - - -	89
SELECCION - - - - -	93
CONTRATACION - - - - -	93
INDUCCION - - - - -	103
PROMOCIONES, ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS - - - - -	106
TERMINACION DE LA RELACION DE TRABAJO - - - - -	113
ENTREVISTA DE SALIDA - - - - -	115
<u>ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS</u>	
DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS - - - - -	117
CALIFICACION DE MERITOS - - - - -	127
PREMIOS E INCENTIVOS - - - - -	133
CONTROL DE ASISTENCIAS - - - - -	135
<u>RELACIONES LABORALES:</u>	
COMUNICACION - - - - -	137
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO - - - - -	141
MOTIVACION DEL PERSONAL - - - - -	147
ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION - - - - -	156
PRESTACIONES - - - - -	176

SERVICIOS AL PERSONAL:

ACTIVIDADES RECREATIVAS - - - - -	165
SEGURIDAD E HIGIENE - - - - -	168

CAPITULO III METODOLOGIA

PROPOSITO DE LA INVESTIGACION - - - - -	203
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA - - - - -	203
EXPECTATIVAS - - - - -	203
DESCRIPCION DE LA MUESTRA - - - - -	204
DESCRIPCION DEL ESCENARIO - - - - -	204
TIPO DE INVESTIGACION - - - - -	205
INSTRUMENTOS Y TECNICAS - - - - -	205
PROCEDIMIENTO - - - - -	205
TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS - - - - -	207

CAPITULO IV RESULTADOS 209

CAPITULO V ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS
RECOMENDACIONES 237

CAPITULO VI CONCLUSIONES
LIMITACIONES 252

APENDICES:

1 ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DEPENDENCIA - - - - -	259
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - --	260
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - --	261
CON LA ESCOLARIDAD DE LOS FUNCIONARIOS	

2 EL PUESTO

CEDULAS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO - - - - -	262
CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS - - - - -	364

3 SELECCION DE PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE - PERSONAL - - - - -	271
SOLICITUD DE EMPLEO - - - - -	274
LISTA DE DOCUMENTOS QUE SE SOLICITA A LOS ASPIRANTES-	275

4 CALIFICACION DE MERITOS

CEDULAS DE CALIFICACION DE MERITOS - - - - -	279
TABLAS DE FACTORES	280
JERARQUIZACION DE PUESTOS PARA CALIFICACION DE MERITOS -	281
PLANTILLAS DE CALIFICACION DE FACTORES	282

5 CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO PILOTO . - - - - -	283
CUESTIONARIO DE INVESTIGACION - - - - -	291

INTRODUCCION

Cada día, el hombre ha tenido la necesidad de preocuparse por cosas materiales y despreocuparse por su condición humana. 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 perfeccionamiento. El resultado de este enorme progreso ha sido la pérdida gradual de la propia personalidad y el estrechamiento cada vez mayor del campo de acción individual.

En la antigüedad, el trabajador se identificaba con su propio trabajo, el cual le proporcionaba, además de un medio de subsistencia, la satisfacción de realizar una tarea importante y de sentirse un factor necesario para la colectividad.

Durante la Edad Media, la industria sólo abastecía las necesidades locales y los gremios de mercaderes, artesanos y artífices organizaban la vida en común; sus reglamentos protegían a productores y consumidores y sus miembros disfrutaban de muchas de las ventajas de una sociedad basada en la amistad.

La Edad Media no fué en ningún sentido un mundo ideal, ya que las condiciones de vida eran con mucho, inferiores a las que gozamos en la actualidad, pero también tuvo sus ventajas. Se evitaban la angustia y el sentimiento de inseguridad inherentes a una sociedad competitiva en que la condición del individuo es variable. Cada quien se sentía en su sitio y -

las relaciones sociales entre las diversas clases eran mucho más fáciles que en la sociedad industrial que llegó después.

A diferencia del sistema feudal de la Edad Media, en el que cada quien ocupaba un lugar fijo en un sistema social ordenado y transparente, la economía capitalista dejó al individuo enteramente sobre sus propios pies. Lo que hacía y como lo hacía, su triunfo o su fracaso, eran cosas que sólo a él le concernían.

Hacia 1750, cuando el perfeccionamiento de la máquina de vapor inició la verdadera producción en gran escala, exigió ofertas de capital y trabajo todavía mayores, los operarios fueron desplazados de sus pequeñas aldeas comunales a los centros industriales en expansión, donde sus condiciones de vida pronto se redujeron a un nivel infimo y vivían apiñados entre la inmundicia y la infección.

Llegaban de una sociedad basada en la organización familiar y se les obligaba a trabajar con otros individuos ajenos a ella, en fábricas emplazadas sin la menor consideración hacia las más elementales necesidades humanas.

El trabajo fué arrancado de su puesto social, dejó de ser parte integrante de la vida del trabajador, perdió todo sentido y se convirtió en una odiosa actividad que se evitaba siempre que era posible. La excusa ordinaria era decir que el patrón no había comprado al trabajador sino meramente su trabajo, por lo cual la salud del trabajador y sus condiciones de vida no le concernían. Durante los primeros años -

de la revolución industrial, se cuidaba mejor a las máquinas que a los trabajadores, ya que estos podían reemplazarse fácilmente, mientras que las máquinas eran más difíciles de obtener.

Con el florecimiento de las grandes industrias, los grupos de obreros empezaron a crecer de forma descomunal, por lo que se hizo necesario que las direcciones de estas organizaciones, buscaran la manera de controlar y dirigir de manera eficaz esos grandes conjuntos de hombres.

De la misma manera, los estudiosos de las ciencias sociales y ramas afines, se interesaron por el fenómeno que empezaba a surgir ante sus ojos, y se inició el estudio formal de los ambientes laborales, surgiendo hombres como Taylor, Myers y Munstenberg, quienes se aplicaron a investigar la relación del hombre con su trabajo.

Aunque muchos de aquellos estudios obtuvieron un éxito real, los primeros investigadores adoptaron una posición crudamente mecanicista ante sus problemas: acentuaron el factor de la producción en forma demasiado exclusiva, y convirtieron así en enemigos a muchos de los obreros, que consideraban los nuevos métodos como meros artificios de sus patrones para obtener más trabajo a menor costo.

Sin embargo, la psicología de la actualidad ha avanzado considerablemente y ha desplazado su interés en el estudio del medio ambiente, los tiempos de producción y los individuos aislados, a la consideración de estados de ánimo y moti

vaciones, enfatizando que el factor más importante en la producción es la actitud emocional del operario hacia su trabajo y sus compañeros.

En si, la Psicología del Trabajo puede ser considerada como una manifestación de este resurgimiento de la humanización de los sistemas de producción, de manera que no ya sólo es importante producir, aún a costa del elemento humano, - sino que es la preocupación principal de esta rama de las - ciencias sociales, el que el trabajador se sienta satisfecho en sus labores y motivado a realizarlas, obteniendo también - con ello, un salario adecuado y justo, conforme al esfuerzo - que desempeña.

Por todo ello, la labor del psicólogo debe avocarse a lograr que la industria, aparte de la producción de artículos cumpla con sus función social, ya que cualquier fuente de trabajo realiza dos importantes funciones: 1) la económica, de producir bienes y 2) la social, de crear y distribuir satisfacciones humanas entre los que laboran bajo su techo. Hay incontables pruebas que demuestran que el cabal cumplimiento de la función social conduce a una mayor producción y reduce las faltas y la rotación del personal.

Tradicionalmente, las empresas de la iniciativa privada, eran las más interesadas en el desarrollo de las técnicas de manejo de personal, en función de que su objetivo principal es el aprovechamiento racional de todos los recursos con que cuentan, ya sean de tipo financiero o humano, porque ello conduce al crecimiento de la empresa, a un éxito dentro de la

actividad en que se desempeñan y finalmente, al poder económico.

Así, en las dependencias e instituciones gubernamentales, se deja ver cierto retraso en cuanto a la aplicación de las técnicas de manejo de personal, probablemente porque a simple vista, difieren en su objetivo principal de las empresas de iniciativa privada, éste es, su objetivo no es una alta comercialización y obtención de utilidades. Sin embargo, la diferencia es aparente, porque aunque no busquen la comercialización, sí deben preocuparse por lograr una alta productividad, un adecuado aprovechamiento de la fuerza de trabajo y sobre todo, proporcionar al personal las ventajas de ser administrado bajo políticas de personal que mejoren su vida laboral, social, familiar y económica, ya que el Sector Público es la organización, vista como unidad, que cuenta con el mayor número de empleados, y si el manejo del país está en manos de estos, es de esperarse que mientras más capaces sean y mejor se aprovechen sus aptitudes, producirán y trabajarán en mayor cantidad y calidad, con lo que se tendrá menor rotación, mejores salarios, se evitará la duplicidad de labores, tanto a nivel individual como institucional, y cuantificando este ahorro, se beneficiaría grandemente a nuestro país en el momento actual, que es tan crítico en lo que se refiere a su economía.

Este trabajo pretende hacer un análisis de la administración de recursos humanos en una Dependencia del Sector Público, comparándola con los modelos teóricos que existen sobre administración de personal, revisando asimismo el marco

jurídico correspondiente, con el objeto de observar a que técnicas del manejo de personal se recurre, a cuales no se recurre y su posible repercusión en el desempeño laboral.

Asimismo, las autoras consideran que ya que una gran parte de los egresados de las escuelas y facultades de Psicología, ingresarán al Sector Público a desarrollar su trabajo como profesionales, este estudio pudiera serles de utilidad - en cuanto que trata de ofrecer conceptos sobre la burocracia - que puedan motivar otras investigaciones más profundas sobre los problemas que en esos ambientes laborales se suscitan, y - si de alguna manera este trabajo consigue lograr que estos - profesionales se interesen en la investigación y solución de dichos problemas para tratar de mejorar la situación del personal público, consideraremos que nuestro esfuerzo tuvo éxito.

CAPITULO I EL SECTOR PUBLICO

ESTADO Y ADMINISTRACION PUBLICA

La corriente profesional que se interesa en el sector llamado "Administración Pública", es de suma importancia en el mundo contemporáneo y su objetivo se sintetiza en el ideal de perfeccionar las actividades gubernamentales para que sirvan con mayor efectividad a las necesidades colectivas y faciliten a la sociedad sus funciones.

La definición más amplia de administración pública, apareció en el año de 1887, en un ensayo de Woodrow Wilson, quien la definió como "el lado práctico o comercial del gobierno, ya que su finalidad es que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible". (1)

Un concepto de suma importancia para comprender las funciones gubernamentales, es el de Estado:

"El estado moderno es la compleja integración de una sociedad humana, soberana y libre, establecida permanentemente en un territorio -nación- regida por un gobierno dotado de poder otorgado por la propia sociedad, bajo un orden jurídico que tiende a la realización de los valores individuales y sociales de la persona humana, por lo que debe promover el bien común público. La razón de ser del estado exige que los gobernantes, jueces, administradores y legisladores, subordinen su poder y actividad al fin de la sociedad. El equilibrio, la dignidad y la división de los poderes del estado, así como el respeto a las garantías individuales consagradas en la - -

Constitución, són factores fundamentales para que el estado - se justifique."(2)

Como parte de la filosofía política y del arte de gobernar, la administración pública tiene una larga historia, - pues encontramos que Sócrates, Platón y Aristóteles se refirieron extensamente a ella y la consideraban uno de los medios para alcanzar la bondad, la belleza y la verdad, en sus tratados sobre las ciudades-estados.

En la época en que la moral estaba íntegramente ligada con las normas y los gobernantes, Confucio (siglo V a. c.) preparaba administradores dictándoles seis reglas principales que producen gobernantes benévolos y que en la actualidad siguen teniendo validez:

Primera.- El gobernante debe conocer bien su País y procurar eliminar todo lo que sea fuente de dificultades.

Segunda.- Al emitir sus fallos y al adoptar sus decisiones el gobernador debe ser imparcial, es decir debe ser objetivo, -- justo, moderado, práctico y ético.

Tercera.- El funcionario debe procurar servir al interés público y evitar el favoritismo y la parcialidad.

Cuarta.- El gobierno debe promover el bienestar económico de su pueblo.

Quinta.- Los funcionarios deben dedicar todo su esfuerzo a los negocios del estado.

Sexta.- Para alcanzar todos estos fines, los funcionarios deben ser honestos desinteresados y capaces (3)

A medida que los gobernantes ganaban autoridad, la -

práctica de la administración pública se extendía al igual - que sus problemas.

Durante el gobierno de Roma, se enseñó la administración como parte de la política de Aristóteles, es decir, como parte del derecho o de la moral, los estudiosos de la época - no concebían la separación de la administración de estas disciplinas.

Posteriormente, se establecieron escuelas formales de administración. Así nos encontramos con un escrito elaborado por la Organización de las Naciones Unidas en el año de -- 1966, que nos habla de las escuelas formales de administra- - ción pública, así como de programas de estudios para la prepa ración de funcionarios públicos. (4)

La administración pública como materia, se empezó a - impartir en las universidades alemanas del siglo XVIII y como tema de estudio académico, estaba estrechamente ligada con la economía pública y con el desarrollo industrial. A lo largo del siglo XIX, en Europa, la importancia del aspecto económico del estudio de la administración pública pasó a segundo - plano debido a la importancia que tomó el aspecto jurídico, - consistiendo su estudio sistemático en el Derecho Administra- tivo.

Las escuelas de administración pública del siglo XIX, no enseñaban administración pública en el sentido en que se - entiende actualmente, ya que la administración pública toda-- vía no estaba configurada como disciplina jurídica. La prolij

feración de programas de estudio sobre administración pública que tuvo lugar entre 1920 y 1930, así como el establecimiento de muchas escuelas e institutos de administración pública en todo el globo, fué el resultado de un nuevo movimiento para el estudio científico de la administración pública.

Después de la Segunda Guerra Mundial, no solo se interesaban en la formación de funcionarios, sino también en su selección, en la colocación en puestos apropiados a sus aptitudes y conocimientos.

La administración pública como ciencia está relacionada con la administración en general, que es un cuerpo de conocimientos más amplio. El concepto de administración es tan amplio, que incluye todos los esfuerzos humanos, que pueden estar encaminados a quitar una piedra del camino o a manejar una gran aglomeración de empleados.

La administración es fundamentalmente cuestión de cooperación, que va de lo más simple a lo más complicado, en la cual intervienen siempre los hombres, que es el elemento más importante para dominar la organización, así como las reglas y métodos preestablecidos.

Gabino Fraga nos dice con respecto a la administración pública: "Es la actividad del Estado que se realiza bajo un orden jurídico y que consiste en la ejecución de actos materiales o de actos que determinan situaciones jurídicas para casos individuales." (5)

A su vez, Pedro Muñoz A. define la administración pú-

blica como: "todas las operaciones que tienen como propósito la realización o el cumplimiento de la política pública. Un sistema de administración pública es el conjunto de leyes, reglamentos, códigos, prácticas y costumbres, que prevalecen en un sitio determinado para la realización y ejecución de la política pública" (6)

Propone, además, los siguientes elementos esenciales de la administración pública:

- 1.- Planificación: la formulación de programas de presupuestos y las funciones de administración financiera.
- 2.- Administración de personal: la selección, educación y dirección de las personas que han de participar en las tareas gubernamentales, proporcionando el factor más decisivo de toda la situación administrativa: la calidad humana, poniendo atención especial a los problemas de relaciones humanas en el trabajo.
- 3.- Organización y métodos: la ordenación de las estructuras institucionales, desde los puntos de vista de división del trabajo, las jerarquías y relaciones de autoridad, los controles, la coordinación, la sistematización de los procedimientos, etc.
- 4.- Relaciones de la rama ejecutiva con el público y con las ramas legislativa y judicial: el sistema de gobierno en su significación total, incluyendo las relaciones entre sus diversas partes y la responsabilidad de los administradores ante su pueblo.

En si, la administración pública es la actividad que el estado desarrolla bajo un orden jurídico y a través del po

der ejecutivo para asegurar su existencia y mantenimiento subordinado al orden y al fin de la sociedad, impulsando y -- orientando sus actos de acuerdo con una planeación que será -- para el beneficio de la colectividad. (7)

ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO

Muchos de los rasgos fundamentales, virtudes y vicios de nuestra actual administración tienen su origen desde la -- época colonial. Más de un problema y práctica fundamental de la administración pública de la colonia, continúan vigentes -- en la actualidad.

Al consumarse la independencia, se prosiguió con las -- mismas formas administrativas de la colonia hasta la creación de la primera ley de Secretarías y departamentos de Estado. -- Posteriormente, con la Reforma, se llevaron a cabo otros cambios de importancia al copiar en parte estilos franceses y -- norteamericanos, que aunados a cambios propios dieron como re -- sultado una amalgama que, si en muchos aspectos colocó a la -- administración pública en ámbitos elevados, en otros la mantu -- vo en un atraso casi anacrónico.

En la actualidad, México se encuentra entre el conjun -- to de naciones que luchan por su independencia económica, po -- lítica y social, por lo que no es posible continuar con una -- política atrasada, implementada desde hace más de cincuenta -- años, en los que se ha visto asediado por la ambición y la pe -- netración de potencias económicas y políticas.

Es necesario hacer uso de los métodos, sistemas y --

avances más adelantados y actualizados, para así lograr los - objetivos señalados. Es necesario también adaptar sistemas y no adoptarlos, pero sobre todo, necesita contar con personal- lo más eficiente posible, lo más honesto y patriótico dentro- de su administración pública, para así poder hacer frente a - las exigencias políticas, económicas y sociales que le impon- ga el momento y la situación actual.

Como una grave carencia encontramos la falta de ad- ministradores públicos realmente capaces, en los altos nive- les Jerárquicos de la administración del país. Esto no quie- re decir que se carezca de estos elementos, los hay, pero des- graciadamente no se elige a un funcionario en base a sus capa- cidades, sino apejándose a criterios políticos.

Esto hace indispensable la creación de planteles de - formación de administradores públicos, así como de planes de- investigación del sistema administrativo, que permitan la - - reestructuración del sistema.

Mientras no se cuenta con la colaboración de todos - los que forman la administración pública, no será posible pen- sar en una planificación de Reforma Administrativa efectiva.- Lo positivo de este intento de reformar la administración pú- blica ha comenzado en ciertos sectores del gobierno, que se - han preocupado por depurar y sistematizar los antiguos proce- sos gubernamentales, todo esto con el fin de lograr una admi- nistración pública eficiente, éticamente encauzada y apoyada- en una definida política social.

Los sectores a que hacemos referencia, se han percatado de un sin número de defectos en la administración pública de México, entre los cuales se encuentran:

- 1.- Prácticas que la costumbre ha conservado y que ya no corresponden a las actuales necesidades del país.
- 2.- La escasez de personal seleccionado para desempeñar labores de tipo técnico, intelectual y manual dentro del campo de la administración pública, trae como consecuencia una lentitud y un anacronismo en la pesada maquinaria burocrática.
- 3.- Desconocimiento de la estructura y mecánica presupuestal, que trae como consecuencia las fugas de dinero y los gastos injustificados o innecesarios.
- 4.- Dificultad para la elaboración de los programas de obras y servicios públicos, debido a las limitaciones presupuestales, ya sea por un mal manejo de fondos o por mala distribución de los mismos.
- 5.- Falta de continuidad de los programas gubernamentales, -- porque al cambio de gobierno son sustituidos los dirigentes y como consecuencia, cambian los sistemas y técnicas administrativas establecidas en el ciclo anterior. (S)

EL ESTUDIO CIENTIFICO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

El estudio de las relaciones humanas en la administración, ha aportado datos valiosos, concentrando la atención en los aspectos psicológicos y sociológico de los procesos administrativos, tanto en empresas privadas como públicas.

Esta escuela aspira a revisar las fórmulas tradicionales mediante una mejor comprensión del elemento humano.

Los temas que competen a este punto de vista son: el liderazgo, la supervisión, los patrones de organización, la distribución de la autoridad, la comunicación, los incentivos, el adiestramiento, la lealtad a los propósitos, el trabajo en equipo, etc.

Siempre y en todas partes, es el elemento humano quien enriquece la administración con su eficiencia y esfuerzo permanente. A medida que las instituciones crecen en plenitud, crecen en especialización, jerarquía, normas y reglamentaciones formales, aparece una necesidad mayor de comprensión y de trato eficaz con los elementos humanos implicados. De no ser así, adolecen de impersonalidad y se debilitan la eficiencia y el vigor que son indispensables en la administración.

La eficacia de los servicios públicos está condicionada básicamente por la responsabilidad y preparación del personal que presta sus servicios al gobierno. No existe recurso-

alguno para obtener la cooperación consciente y entusiasta - del personal cuando se trata de mejorar la organización administrativa del Estado.

Porque si al servidor público no se le da la importancia, la responsabilidad y las consideraciones que merece como representante del poder público, poco puede exigirsele a cambio.

B U R O C R A C I A

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS.

El término burocracia está asociado con un gran número de acepciones, debido al gran número de investigadores que se han abocado al estudio de éste fenómeno propio de las grandes organizaciones.

Sin embargo, todas estas acepciones tienen algo en común: la gran mayoría de los científicos sociales definen el término burocracia intentando identificar este fenómeno como problema de las organizaciones en gran escala.

Pero si bien se ha identificado a la organización en gran escala con la burocracia, ésta aparece estrechamente ligada a las tareas administrativas. Así, se ha apuntado que - "la burocracia ha existido siempre, allí donde ha habido tareas que solucionar de manera centralizada, para grandes grupos de hombres y en un gran espacio" (9)

Efectivamente, desde los albores de la antigüedad, el hombre se ha reunido en grandes grupos con el propósito de resolver ciertos problemas, para lo cual se han fijado objetivos colectivos, los que acarrearán problemas de organización. Como solución a éstos problemas aparece la burocracia, de tal suerte que ya en el viejo Egipto, se contaba con una forma rudimentaria de organización burocrática. El Faraón poseía un aparato administrativo que centralizaba toda la información sobre la vida civil y las condiciones de vida, teniendo de es

ta forma, todo Egipto catalogado e inventariado.

Por su parte, Babilonia, China e India reflejaron -
cierto grado de burocratización durante la construcción de --
sus sistemas de canales, y las grandes organizaciones que per-
sistieron a través de toda la antigüedad y que la sobrevivie-
ron, como el Imperio Romano y la Iglesia Católica, que esta-
ban enteramente burocratizadas.

La burocratización también estuvo presente en las cor-
tes reales de la Alta Edad Media, formadas en parte por vasa-
llos que integraban el séquito militar del gobernante y reali-
zaban funciones administrativas para su servicio. Los gober-
nantes emplearon a estos vasallos funcionarios en los diver-
sos cargos de la corte real, entre otros, la organización y -
superintendencia de abastecimientos, recursos financieros, -
vestido, caballos, comunicaciones, escritos y documentos.

Otto Hintze (1908), en un ensayo breve sobre varios -
países occidentales europeos, demuestra como las funciones de
la corte real ofrecieron los puntos de arranque de un proceso
que desemboca en el establecimiento de los diversos ministe-
rios de un gobierno moderno. Esta transformación del servicio
personal en servicio público, en lo que se refiere a los fun-
cionarios, tardó más de un siglo en realizarse. (10)

Este proceso fué consecuencia de la importancia y --
complejidad de los asuntos de gobierno: Al ensancharse el te-
rritorio gobernado y al aumentar la complejidad de los asun-
tos, las casas de reyes y principes aumentaron de tamaño, -

pues tenían que proveer de alojamiento, comida y vestido, no solo a los funcionarios, sino también a su familia, cuando -- los cuerpos de funcionarios llegaban a ser demasiado numero-- sos para mantenerlos de este modo, los funcionarios comenza-- ron a vivir en casas propias y a ser pagados en metálico.

Más tarde, los reyes y señores comenzaron a delegar -- su autoridad atribuyendo directamente el ejercicio de las fun-- ciones públicas, en vez de hacer concesiones de tierra con -- sus poderes respectivos. En esto siguieron la práctica de la Iglesia Católica que había creado no solo una bien organizada burocracia eclesiástica, sino también un cuerpo de administra-- dores seculares que ejercían autoridad local en las extensas -- posesiones de la Iglesia.

Sin embargo, aunque la burocracia como tal ya existía -- el término burocracia es de origen reciente. El término "bu-- reau", que se utilizó inicialmente para designar la tela que -- cubría las mesas de los funcionarios franceses durante el si-- glo XVIII, se enlazó después con un sufijo que significaba po-- der, regla de gobierno (como en "aristocracia o democracia".) Durante el siglo XIX, al uso peyorativo del término se exten-- dió a diversos países europeos, en donde los críticos libera-- les de los regímenes absolutistas, lo emplearon para desacred-- itar los procedimientos tortuosos, la actitud intolerante y el despótico comportamiento de los funcionarios gubernamenta-- les (11)

Desde entonces, esta significación peyorativa se ha -- generalizado en el sentido de que cualquier crítica dirigida--

contra organizaciones complejas incapaces de asignar claramente la responsabilidad, contra las normas rígidas y los procesos rutinarios aplicados sin la debida consideración del caso concreto, contra los funcionarios torpes o la lentitud e incompetencia, contra las directivas conflictivas y la duplicación del esfuerzo o contra la acumulación de cargos y la concentración del control en manos de unos pocos, ha tendido a utilizar este término, sea cual fuese el partido o la creencia política de quien lo haga (Watson 1945). (12)

Este uso popular peyorativo no debe confundirse con "burocracia" en un sentido técnico. Aunque la tarea no está exenta de dificultades, los sociólogos han empleado el término porque apunta las modalidades específicas y modernas de los viejos problemas de administración.

En este sentido, la definición de burocracia de Max Weber, proporciona la solución más asequible al problema.

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemán, fué el primero en utilizar el término burocracia para caracterizar a las organizaciones en gran escala.

Para Weber, "La burocracia es un sistema de gestión y administración altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica, que instituye una relación entre autoridades legalmente establecidas y sus funcionarios subordinados, que se caracteriza por ciertos deberes y derechos regulados por escrito; relaciones de autoridad entre categorías ordenadas sistemáticamente: nombramientos y ascensos basados en acuer-

dos contractuales y regulados en conformidad: preparación -- técnica y experiencia como requisitos formales del empleo; - sueldos fijos en dinero; una estricta separación entre el car go y el titular y el trabajo administrativo como ocupación -- exclusiva". (13)

Robert K. Merton, define a la burocracia como "una es tructura social formal, racionalmente organizada, que implica normas de actividad definidas con claridad y en las que ideal mente cada serie de acciones está relacionada con los propósi tos de la organización". (14)

Por su parte, Michel Crozier, Opina que en las c. un-- cias sociales se perfilan por lo menos, 3 opciones: la prime ra corresponde a un concepto de la ciencia política: la buro cracia es el gobierno por medio de oficinas, es decir, un apa rato de estado constituido por funcionarios nombrados directa mente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependien-- tes de una autoridad soberana.

El poder burocrático en esta acepción, implica el rei nado del orden y de la ley, pero al mismo tiempo, un gobierno sin participación del ciudadano.

La segunda acepción proviene de Max Weber y la han em pleado sobre todo sociólogos e historiadores.

Aquí, la burocratización es la racionalización de las actividades colectivas, manifiesta entre otras cosas, en la - concentración desmedida de las unidades de producción y en ge

neral, de todas las administraciones y en el desarrollo dentro de ellas, de un sistema de reglas impersonales, tanto en lo que se refiere a definición de funciones y distribución de responsabilidades, como a ordenamiento de las carreras.

La tercera opción responde al uso popular de la palabra burocracia, que evoca la lentitud, la pesadez, la rutina, la complicación de procedimientos, la inadaptación de los organismos burocráticos a las exigencias que debían satisfacer y a las frustraciones consiguientes en las personas que los componen y en quienes deben utilizar sus servicios y los padecen. (15)

Debe aclararse que la burocracia no es exclusiva del sector público, es una característica de las grandes organizaciones improductivas. Puesto que en la mayoría de las grandes organizaciones se enfrentan problemas administrativos, la burocracia se encuentra también en los comercios, sindicatos, iglesias, universidades, etc. Sin embargo, como el sector público es una de las organizaciones más grandes en cualquier país, los síntomas de la burocracia son más notorios para la opinión pública.

"La actividad burocrática... es un estado de hecho, producto de una larga evolución, se da lo mismo en las empresas públicas que en las de economía privada y en estas abarca al mismo empresario director" (16)

Efectivamente, las grandes organizaciones son burocráticas debido al aumento de las dimensiones de la organización,

al incremento en el número de empleados y a la complejidad de las actividades, todo lo cual hace inadecuados los procedimientos tradicionales de organización y administración y exigen que estas se burocraticen.

Weber, al describir la burocracia, postuló un modelo organizacional cuyo rasgo principal fue la descripción de un tipo ideal de estructura burocrática, obtenido de la abstracción de los aspectos burocráticos más sobresalientes de las sociedades más importantes en la historia del mundo.

La organización burocrática se diseñó para inducir -- una orientación impersonal y racional a las tareas, como un intento para alcanzar una administración eficiente.

Max Weber especificó los requerimientos que una organización debe cumplir para que sea considerada burocrática. Estos elementos son:

1.- DIVISION DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACION.

La organización requiere de una división de trabajo en puestos y oficinas definidas, la cual estará basada en la especialización funcional, solo se empleará al personal especializado en cada cargo en particular y cada empleado debe responsabilizarse por el cumplimiento de sus deberes.

2.- JERARQUIA DE AUTORIDAD.

La institución jerárquica es monocrática; es un sistema de roles superior-subordinado, en la que cada funcionario es responsable ante su superior por las decisiones y acciones

de sus subordinados, así como de las propias.

3.- SISTEMA DE REGLAS ABSTRACTAS.

Todas las actividades están regidas por un sistema -- coherente de reglas abstractas, las cuales se aplican a casos particulares, definen la responsabilidad de cada miembro de la organización y la relación entre ellos y específica de manera exacta el flujo y patrones de trabajo.

4.- IMPERSONALIDAD EN EL TRATO

El funcionario ideal cumple su tarea con espíritu de formalidad impersonal sin enemistades ni pasión, y por ello, sin afecto ni entusiasmo.

Dentro de la organización debe predominar un acercamiento neutral entre sus miembros, con el propósito de evitar la interferencia de consideraciones personales en el cumplimiento de las normas racionales que rigen las operaciones.

5.- PARTICIPANTES TECNICAMENTE COMPETENTES

Los candidatos para las posiciones burocráticas deben ser seleccionados en base a sus cualidades técnicas. La importancia de seleccionar personal profesional técnicamente ca lificado, estriba en que éstos funcionarios desempeñarán sus tareas mejor que aquellos que lograron su posición a través de lazos familiares, herencia, amistad o favores políticos.

6.- ENFASIS EN LA COMUNICACION ESCRITA

La administración debe basarse en documentos escritos. Los actos, acuerdos y reglas administrativas han de registrar

se como medio para asegurar la posibilidad de predecir y ejecutar dentro de la burocracia.

7.- TECNICAS DE MANEJO DE PERSONAL

Debe existir un sistema de promociones de acuerdo a la antigüedad y la ejecución. Estas técnicas estimulan la eficiencia, ofreciendo a los miembros de la organización, posibilidades de mejorar su posición dentro de la jerarquía y con ello, se favorece el desarrollo de la lealtad hacia la organización y sus metas. (17)

Weber sostuvo que este tipo de organización, desde el punto de vista técnico, es capaz de alcanzar el más alto grado de eficiencia. La idea fundamental era comprobar si una organización en gran escala podía actuar como solución racional para la complejidad de los problemas modernos.

El propio Weber subrayó siempre que un tipo ideal simplifica y exagera la realidad empírica en favor de la claridad conceptual. Ninguna administración existente es burocrática en el sentido estricto de la definición.

Los casos concretos, por consiguiente, carecerán de uno o varios de los elementos constitutivos o los poseerán en diferente grado. Así, Weber habla de tipos mixtos de burocracia. (18)

Entre los sucesores de Max Weber se encuentra Robert K. Merton, quien al cuestionarse la eficiencia del modelo Weberiano, desarrolló la teoría sobre las consecuencias impre-

vistas.

Merton, teniendo en cuenta que las actividades humanas dependen también de los sentimientos engendrados en los individuos por su pertenencia al grupo, así como por sus relaciones interpersonales, afirma que lo que se demanda en forma racional a los miembros de la organización, no es suficiente para obtener de ellos conductas constantes y previsibles, como lo había supuesto Weber. (19)

Merton sugiere que tales demandas racionales acarreen una serie de consecuencias imprevistas o disfunciones que llevan consigo una parte significativa de ineficiencia, siendo contrarias a los propósitos y principios de la organización burocrática, las cuales interfieren en el ajuste y crean problemas estructurales. (20)

Merton, al analizar las características de la burocracia, encontró incoherencias y tendencias conflictivas. Así, sostiene que la aplicación estricta de las reglas para obtener la conducta que se desea, provoca en el funcionario una actitud ritualista que corresponde al desplazamiento de los fines, o sea, la sustitución de los medios por los fines. Para entender esta sustitución es necesario recordar que en la organización existe una jerarquía de metas interactuantes, en donde una meta particular sirve como medio para alcanzar una meta de mayor nivel. (21)

La aplicación estricta de las reglas por parte del funcionario, lo lleva a distorsionar las metas del nivel más

alto. La rigidez resultante de esta conducta le hace difícil el cumplimiento eficiente de su tarea y esa misma rigidez, a nivel de sus subordinados, desarrolla el espíritu de casta entre ellos y el funcionario creando un conflicto que resulta en un aumento en el control y en la reglamentación.

Merton, en su teoría de las consecuencias imprevistas hace hincapié en que los rasgos rutinarios y opresivos de la burocracia pueden deberse a la resistencia que el factor humano opone a una conducta que se trata de obtener a través de un sistema mecanicista, creando con ello un círculo vicioso.-
(22)

El modelo de Gouldner es similar al de Merton en cuanto a que estudia la consecuencias de las reglas burocráticas para mantener la estructura de la organización (23)

Este modelo comienza con una demanda de control por parte de la alta jerarquía utilizando reglas impersonales y generales con el propósito de regular los procedimientos de trabajo. Las reglas burocráticas sustituyen la repetición de las órdenes dadas por los funcionarios. Una vez que una obligación se incorpora a la regla, el empleado no puede excusarse diciendo que el funcionario no le dijo que hiciera una cosa determinada. Por consiguiente, las reglas disminuyen la visibilidad de las relaciones de autoridad dentro del grupo de trabajo.

Sin embargo, las reglas también dan como resultado una consecuencia imprevista por parte de los subordinados, -

que es el comportamiento mínimo aceptable. Esto fomenta una participación mínima por parte de los subordinados, los que cumplirán nada más con los estándares mínimos, esto es, los empleados harán únicamente lo que se le pide, esperando recibir órdenes y evitando innovaciones.

Para Víctor A. Thompson, estos efectos o males de la burocracia, se desprenden de la dependencia de la organización moderna sobre la especialización. Entre los defectos de la burocracia este autor menciona: la impersonalidad, categorización, resistencia al cambio, lentitud y rutina, siendo esta última un fuerte ligamento a la rigidez de las reglas. (24)

La estricta adhesión a las reglas se convierte en el principal objetivo dentro de las actividades burocráticas y como consecuencia, el funcionario desplaza los objetivos originales. Si bien las reglas son esenciales para asegurar la rapidez de ejecución de las operaciones, su uso exagerado y una estricta adhesión puede conducir a la organización a convertirse en un instrumento rígido e inflexible.

En el caso del funcionario, el estricto apego a las reglas le proporciona seguridad; esto provoca un rechazo a las innovaciones en la organización. Este comportamiento es perjudicial para la eficiencia de la organización, tanto en condiciones estables como en aquellas situaciones en que deben resolverse nuevos problemas.

La adhesión estricta a las reglas constituye un mecanismo de defensa ante sentimientos de inseguridad. El funcio

nario inseguro es aquel cuyos conocimientos no se adecúan a la totalidad de las tareas que desempeña. Esta inseguridad lo lleva a limitarse a aplicar las reglas y procedimientos -- con los que está familiarizado. De tal manera que cualquier cambio en los procedimientos se percibirá como una amenaza. -- El rechazar cualquier cambio lo lleva a una conformidad automática y a una tendencia ritualista. (25)

Por su parte, M. Crozier expone un modelo de régimen burocrático, que trata de encontrar solución a las siguientes preguntas: ¿Porque las organizaciones se mantienen ligadas a los modelos mecanicistas que no les reportan los resultados -- que esperan? y al no abandonarlo ¿porque no vemos deteriorarse la organización?

El modelo de Crozier distingue cuatro rasgos esenciales en un sistema burocrático: La extensión del desarrollo de las reglas impersonales; la centralización de las decisiones; el aislamiento de cada categoría jerárquica y el acrecentamiento concomitante de la presión del grupo sobre el individuo; y el desarrollo de las relaciones de poder paralelas alrededor de las zonas de incertidumbre.

EXTENSION DEL DESARROLLO DE REGLAS IMPERSONALES.

Hay reglas impersonales que delimitan en sus mínimos detalles las diversas funciones, y prescriben la conducta que quienes las desempeñan deben seguir.

Otras reglas impersonales rigen la elección de personas que cumplen dichas funciones. Dos principios rigen la --

elección: el del concurso abierto a todos, para el paso de -- una categoría jerárquica a otra, y el de la antigüedad, den-- tro de cada categoría, para la distribución de puestos.

La personalidad de los candidatos, los resultados de su trabajo, su eficiencia, su capacidad creadora o innovadora no pueden ni deben tomarse en cuenta ni para las pruebas de .. los concursos, ni para la aplicación de la antigüedad, las -- cuales se apoyan en las más abstractas e impersonales cualida des. (26)

Nada se deja al arbitrio ni a la iniciativa persona-- les. La tarea cotidiana de cada uno, sus probabilidades de -- conseguir otra, su posición y porvenir dentro de la organiza-- ción, pueden saberse por adelantado con bastante exactitud.

Si todo arbitrio e iniciativa le están vedados a un -- jefe, para delimitar funciones y atribuciones en sus subordi-- nados, su rol se reduce a vigilar la aplicación de las re-- glas.

LA CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES.

El poder de resolver, dentro de un sistema de organi-- zación burocrático, tiende a asentarse en los lugares donde -- se de preferencia a la estabilidad del sistema político inter-- no, por sobre los fines funcionales de la organización. Este rasgo es corolario del anterior. Si se quiere preservar la -- impersonalidad de las relaciones, es inevitable que todas las decisiones se tomen en un nivel donde quienes las tomen se -- sientan libres de presiones personales procedentes de los --

afectados por aquellas decisiones.

Por consiguiente, el poder de tomar decisiones que interpreten y completen las reglas o las modifiquen, ha de tender a alejarse de las cédulas de ejecución, es decir, del nivel jerárquico donde se apliquen.

Así, los que toman las resoluciones, no conocen directamente el problema que tienen que zanjar; y los que están en el terreno y conocen el problema, carecen del poder para realizar las adaptaciones y experimentar las innovaciones necesarias.

Por lo tanto, si la presión a favor de la impersonalidad es fuerte, la tendencia a la centralización será irresistible. (27)

AISLAMIENTO DE CADA CATEGORIA JERARQUICA Y PRESION DEL GRUPO-SOBRE EL INDIVIDUO.

Como consecuencia del establecimiento de un sistema de reglas impersonales y la centralización de las decisiones, se forma un rasgo fundamental en un sistema de organización burocrático: cada categoría jerárquica se hallará completamente aislada de las demás, tanto superiores como subordinados, y las barreras entre estratos serán tales, que darán poquísimas ocasiones de que se formen grupos en los que participen miembros de varias categorías.

Este aislamiento irá acompañado de una presión extremadamente fuerte del grupo de pares constituido por el conjun

to de miembros de la categoría correspondiente, ejercida en -
cada uno de los individuos que la componen.

El individuo miembro de un estrato, se verá impulsado por los intereses del grupo y le será imposible zafarse de la fiscalización de sus pares, cualquier veleidad suya o intento de independencia en un punto de interés común, será despiadadamente sancionada.

La presión del grupo de pares constituye un elemento esencial para comprender el "espíritu de cuerpo" de los burócratas y su ritualismo, ya que el asilamiento le permite a cada estrato controlar perfectamente lo que sea de su incumbencia, e ignorar los fines generales de la organización; así, - el desplazamiento de fines constituye para el grupo un medio indispensable de protección contra otros grupos y contra la - organización (28)

DESARROLLO DE LAS RELACIONES DE PODER PARALELAS

Por mucho empeño que se ponga, no es posible eliminar todas las fuentes de incertidumbre, simplemente multiplicando las reglamentaciones y acrecentando la centralización.- Por ello, en torno a las fuentes de incertidumbre subsistentes, se desarrollan relaciones de poder paralelas y los individuos o los grupos que controlen una fuente de incertidumbre permanente, dispondrán de un determinado poder sobre aquellos cuya situación puede afectarse por tal incertidumbre.

Un sistema de organización muy burocrático, donde la jerarquía sea patente y la delimitación de tareas muy precisa

es el que más se presta para que los poderes paralelos adquieran importancia. Es una paradoja fácilmente confirmable en abundantes ejemplos de administraciones públicas, en donde oscuros empleados en puntos inferiores pueden desempeñar un rol decisivo en la solución de asuntos importantes, solo porque ocupan una situación estratégica en una organización bien regulada. Así se explica que ciertos grupos consigan mantener privilegios exorbitantes en un ambiente donde precisamente -- la regla es la igualdad.

EL CIRCULO VICIOSO

La característica esencial del sistema de organización burocrático, es que las dificultades, los malos resultados y las frustraciones que derivan de los cuatro rasgos fundamentales ya descritos, tienden finalmente a favorecer nuevas presiones que intensifican el clima de impersonalidad y centralización que las engendró. En otras palabras, es un sistema cuyo equilibrio descansa en la existencia de una serie de círculos viciosos relativamente estables, que se desarrollan a partir de la impersonalidad y la centralización.

El modelo característico de un sistema burocrático, que causa la persistencia de los círculos viciosos, podría resumirse así: la rigidez con que se determina el contenido de las tareas, las relaciones entre las tareas y la red de relaciones humanas necesaria para su cumplimiento, hacen difícil la comunicación de los grupos entre sí y con el mundo circundante. Las dificultades que de ello resultan, en lugar de imponer la modificación del modelo, son usadas por los individuos y los grupos para mejorar su posición en la lucha por el

poder en el seno de la organización. Tal conducta provoca cada vez nuevas presiones en pro de la centralización y la impersonalidad, pues estas ofrecen, en un sistema así, la única solución visible para contrarrestar y neutralizar los abusivos privilegios que aquellos individuos y grupos han adquirido en parecidas circunstancias anteriores. (29)

EL PROBLEMA DEL CAMBIO EN UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICO.

Toda organización, cualquiera que sean sus funciones, sus fines y el ambiente que le rodee, debe encarar transformaciones a que se ve forzada tanto desde dentro como desde afuera. Solo su manera de reaccionar ante el cambio y de controlar sus efectos, permite comprender el significado profundo de su rutina.

Un sistema de organización cuya principal característica es la rigidez no puede, naturalmente, adaptarse con facilidad a los cambios y tiende a resistirse a cualquier modificación; y sin embargo, el cambio es permanente en el seno de las organizaciones modernas.

Las transformaciones pueden ser graduales y casi constantes, si los agentes de la organización que tengan conciencia de su necesidad, pueden innovar por su cuenta u obtener de las autoridades competentes que lo hagan, pero las organizaciones burocráticas no dejan tales iniciativas en manos de personal jerárquico menor y se las arreglan para que los centros de decisión están bien lejos de todo contacto con los problemas concretos.

Las decisiones relativas al mínimo cambio se toman por lo general en la cúspide. Esa concentración hace absolutamente imposible concebir una política basada en el cambio gradual y permanente.

Un sistema burocrático por lo tanto, no admite cambios si no se han producido disfunciones tan graves que no pueda hacerles frente.

Sin embargo, aunque sea capaz de resistirse al cambio durante mucho tiempo, cambiará al fin, ya que la rigidez burocrática no puede mantenerse más allá de ciertos límites ni sus disfunciones pueden reforzar los círculos viciosos que las engendren sino dentro de cierto margen. Sin embargo, para que sobrevenga el cambio se esperará a que la disfunción que lo exija éste en el punto de amenazar la estabilidad misma de la organización.

Por las largas dilaciones inevitables, por la amplitud que debe revestir, por las resistencias que debe vencer, todo cambio es para una organización burocrática una crisis necesaria y profundamente sentida por los que la sufren. De aquí surge que el ritmo esencial que caracteriza a una organización burocrática, es la alteración de largos períodos de estabilidad y cortos períodos de crisis y cambio, por ello, las crisis son inevitables en todo sistema burocrático, porque son el único medio de llegar a reajustes impostergables.

En resumen, un sistema burocrático de organización es aquel régimen organizativo en que el circuito de errores-in-

formaciones-correcciones funcione mal, y en el que por esa causa, no pueda haber rectificación y adaptación rápida de los planes de actividad, según los errores cometidos. En consecuencia, organización burocrática será aquella que no llegue a corregirse en función de sus errores y demasiado rígida como para adaptarse a las transformaciones que la acelerada evolución de las sociedades industriales hace cada vez más necesarias, sin sufrir crisis. (30)

REFORMA ADMINISTRATIVA

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS

El Estado es la entidad política por excelencia, de tal manera que se encuentra presente en las diversas instancias de la sociedad civil. Sin embargo, cuando nos referimos al estado, se nos presenta como un ente abstracto, difícil de aprehender, tanto a nivel del pensamiento como en la práctica.

Lo que lo hace concreto es la naturaleza de su acción, es decir, su actividad organizadora, la Administración Pública.

De ella se deriva que el aparato administrativo cumple una larga serie de funciones, entre las cuales destaca la de mantener la cohesión de la sociedad. Es así como las instituciones públicas se han multiplicado a medida que el estado ha logrado una mayor participación en los fenómenos económicos y sociales. Esto ha ocasionado en México, como en otros países, un verdadero enmarañamiento estructural que provoca duplicaciones y desperdicio de recursos, lo que reduce significativamente el impacto de las acciones públicas.

Este fenómeno, se puede calificar de macrocefalia administrativa, en la medida en que refleja un crecimiento acelerado y confuso del instrumento operativo del gobierno.

Se entiende la Reforma de la Administración Pública como un proceso permanente, que persigue incrementar la eficacia y la eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de todos los objetivos del estado. (31)

Este proceso debe contar con la plena participación - de todos los servidores públicos y debe estar apoyado en los principios de las ciencias y técnicas administrativas. Generalmente este proceso se enfrenta a los obstáculos normales - que genera toda innovación y por lo mismo, debe contar con el apoyo político y la estrategia de implementación que le permita vencer la resistencia que le opongan los intereses formales e informales que necesariamente habrán de afectarse.

La reforma administrativa, como esfuerzo permanente - y sistemático, pretende imprimir mayor dinamismo al sector público en todos sus niveles, por lo que sus propósitos son: entre otros, incrementar la eficiencia y la eficacia de las entidades gubernamentales, mediante el mejoramiento de sus sistemas de trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos - con que cuenta el estado: generar en el personal público una adecuada conciencia de servicio, así como una actitud innovadora, dinámica y responsable y fortalecer la coordinación y - el trabajo en equipo como política de gobierno.

Básicamente, el proceso de reforma administrativa, se concibió para reportar beneficios directos a los seres humanos que participan en el acontecer administrativo. Por lo -- tanto, la reforma pretende desarrollar una administración pública que permita:

- Al Presidente de la República, llevar a cabo con la mayor - eficacia posible, los objetivos y programas por medio de los cuales desempeña sus responsabilidades constitucionales.

- A los responsables de las instituciones públicas, contar -- con sistemas que les permitan el mejor cumplimiento de los ob- jetivos y programas que se les han encomendado, aprovechando- adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros- con que cuentan.

- A los trabajadores al servicio del estado, desempeñar sus- actividades al amparo de un sistema de personal moderno y -- equitativo, que tomando en cuenta su eficiencia, se preocupa- por generar en los servidores públicos la actitud y la prepara- ción que reclama el actual desarrollo del país, garantizando- al mismo tiempo sus derechos, atendiendo a sus necesidades y- exigiendo sus obligaciones.

- A los ciudadanos y la sociedad en general, su constante me- joramiento económico, social, político y cultural, así como -- una atención eficiente en los asuntos que tenga que tramitar- y en los servicios que tenga derecho a demandar ante las de- pendencias públicas. (32)

La historia de la Administración Pública en México -- muestra como, desde sus inicios, se han llevado a cabo diver- sos intentos por crear mecanismos de estudio para el mejora- miento de la actividad administrativa con vista a introducir- modificaciones en el sector público en su conjunto. Pero una revisión de las reorganizaciones administrativas realizadas e intentadas a lo largo de aproximadamente 150 años, revela -- que casi siempre resultaron aisladas, así, muchos intentos se- agotaron después de anunciarse su propósito o carecieron de -- la continuidad necesaria para que se llevase a cabo lo pro- --

gramado.

Se puede decir, que desde 1821, se contó con las primeras ideas generales al respecto.

Al emitirse el primer reglamento de gobierno se estableció que "cada ministro estaba obligado a proponer reformas y mejoras en su ministerio, además de coordinarse con los demás ministros para proponer reformas generales". El oficial-Mayor primero de cada dependencia tenía, a su vez, la obligación de "conocer la eficiencia de cada oficial para darle a cada uno la ocupación apropiada a sus capacidades" (33).

En 1861, el gabinete juarista presentó a la Nación, un manifiesto a guisa de programa de gobierno y constituye un testimonio de como desde entonces, lo mexicanos tenían una idea clara en torno a la necesidad de reorganizar la administración pública como requisito indispensable para validar en la práctica el proyecto de nación que en esa época estaba contenido en la Constitución de 1857 y en las Leyes de Reforma.

LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.- La constitución de 1917 impuso nuevos objetivos de carácter económico y social a la administración pública federal. Posiblemente sea la primera transformación sistemática y global del ejecutivo federal en el presente siglo, ya que creó la figura jurídica de los Departamentos Administrativos, encargándoles la provisión de diversos servicios, tales como las adquisiciones, los abastecimientos y el control administrativo y contable.

El Departamento de Contraloría, que funcionó de 1917 a 1934, tuvo entre otras atribuciones la de realizar estudios tendientes al mejoramiento de la administración pública.

LAS COMISIONES DE EFICIENCIA.- Posteriormente, por disposición de las Leyes de Secretarías de 1935, 1939 y siguientes, se sentaron las bases para que los titulares de cada dependencia del sector público, se encargaran de dirigir las modificaciones internas de sus respectivas instituciones, delegando funciones en sus subalternos, de acuerdo con ciertos requisitos.

En algunas dependencias, funcionaron durante algún tiempo, las llamadas "comisiones de eficiencia", encargadas de racionalizar el aprovechamiento de los recursos.

LA COMISION INTERSECRETARIAL DE 1943. En 1943, se constituyó una comisión intersecretarial, integrada por los subsecretarios y secretarios generales de todas las dependencias del Sector Central, así como un representante de la Procuraduría General de la República. Entre otras funciones, a esta comisión se le encargó formular y llevar a cabo un plan coordinado de mejoramiento de la organización de la Administración Pública, a fin de suprimir servicios no necesarios y costosos, mejorar el rendimiento del personal, hacer más expeditos los trámites con el menor costo para los contribuyentes y conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos que llegan del pueblo productivo vía impuestos. (34)

LA LEY DE SECRETARIAS DE 1946.- La Ley de Secretarías y Depar

tamentos de Estado de diciembre de 1946, otorgó a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, funciones de órgano Central de Organización y Métodos, para coordinar el mejoramiento administrativo de las dependencias, hacer estudios de macroorganización, sugerir al jefe del Ejecutivo medidas tendientes al mejoramiento de la Administración Pública y asesorar en la materia a las entidades gubernamentales que lo solicitaran.

LA SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA Y LA COMISION DE ADMINISTRACION PUBLICA.- En 1958, la facultad de estudiar las reformas administrativas que requería el sector público en su conjunto paso de la de Bienes Nacionales a la Secretaría de la Presidencia, al crearse esta por la ley de secretarías del 23 de diciembre de 1958.

Con base en esta facultad, en abril de 1965 se creó -- dentro de la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública, la cual se propuso revisar a fondo la organización y funcionamiento de la administración pública federal en su conjunto, a fin de sentar las bases para proceder en forma organizada a la simplificación de su estructura y procedimientos, así como a la corrección de sus deficiencias, para garantizar que su futuro crecimiento fuese más racional y ordenado.

En 1967, la comisión emitió un informe sobre el estado que guardaba la administración pública federal, en el cual -- destacó la necesidad de depurar y actualizar el sistema de administración del personal público haciendo hincapié en la importancia de establecer una política general que precisara --

las normas y criterios rectores de la relación del estado con sus trabajadores. (35)

En base a la formulación de un análisis preliminar, - la comisión elaboró un diagnóstico intitulado "Informe sobre Reformas a la Administración Pública", cuyas recomendaciones fueron presentadas a los Secretarios y Jefes de Departamento de Estado, propiciandó la participación de los encargados de la administración y desarrollo del personal público federal, - dando lugar, entre otras importantes aportaciones, a la parte relativa a las bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976.

Este documento contiene el marco general del proceso de reforma apoyado en los estudios, diagnósticos y recomendaciones realizados en 1971.

Como resultado de los primeros diagnósticos realizados, mediante una investigación que abarcó dependencias que - empleaban aproximadamente un millón de funcionarios y trabajadores, se formuló un cuadro general de los principales problemas que confronta la administración de recursos humanos en el sector público, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Los objetivos de la administración de recursos humanos no están especificados en forma clara y precisa y por lo tanto se carece de una política de personal congruente que - comprenda desde el ingreso hasta la separación del servidor - público y que abarque todas las situaciones de ascensos, promociones, estímulos y desarrollo entre otras, que se suscitan

en la relación entre el estado y sus trabajadores.

Las disposiciones legales vigentes son adecuadas por lo general. En principio, la constitución otorga a los servidores del estado todas las garantías que reclama un sistema moderno de personal público. Sin embargo, todavía se carece de un órgano normativo central que marque los lineamientos hásicos conforme a los cuales debería de llevarse a cabo esa política.

Las entidades del sector público no aprovechan de la manera más racional y eficiente las aptitudes de sus recursos humanos. Tampoco desarrollan sistemáticamente su capacidad - potencial para un mejor desempeño futuro, ni disponen de los medios que permitan motivarlos económica, social y psicológicamente para satisfacer en forma adecuada, las legítimas aspiraciones e intereses de los servidores públicos, y al mismo tiempo, los requerimientos de la administración gubernamental.

El estado prevee, constitucionalmente, la existencia de un servicio civil de carrera para sus empleados de base, - fundamentado en la idoneidad y el mérito. No obstante, se ha ido constituyendo en cada dependencia prácticas y sistemas viciados, que tienden a limitar este propósito.

La actitud de empleados y funcionarios no está siem--pre condicionada por una vocación de servicio. Por lo mismo, el término burocracia se usa a menudo como sinónimo de lenti--tud, corrupción, mal trato, incapacidad de superación y divor--cio entre el servidor público y el interés común.

En virtud de todos los problemas que enfrenta, la ad-

ministración de recursos humanos del gobierno federal, se ha visto encerrada en un círculo vicioso que tiene dos manifestaciones negativas: baja productividad de la fuerza de trabajo del estado e insatisfacción, frustración y falta de adhesión individual a los propósitos institucionales.

Entre las principales razones que pueden señalarse como causas de la situación anterior, se encuentran las siguientes:

El gobierno desconoce la magnitud, capacidad y características de la fuerza de trabajo que está a su servicio. La inexistencia de un mecanismo de planeación de recursos humanos del sector público, no permite determinar si los requerimientos ocupacionales están aceptablemente satisfechos y menos aún se conocen necesidades futuras de personal, ni en lo cuantitativo ni en lo cualitativo.

Existen casos de señalados desajustes entre los requerimientos de los puestos y las características de quienes los ocupan, en parte ello se debe, a que los requisitos de los cargos no están claramente definidos.

Los sistemas escalafonarios o promocionales, que están adecuadamente planteados en su base jurídica, se distorsionan generalmente en la práctica. La ley da prioridad a los conocimientos y la aptitud. Pero de hecho se da preferencia a la antigüedad como factor decisivo de promoción. Por otra parte, no se ha considerado expresamente en los reglamentos de cada dependencia, los mecanismos de evaluación de mérito.

tos que, en principio, deben constituir la base para efectuar las promociones.

No se proveen ni se resuelven en forma adecuada, muchos de los conflictos humanos propios de la relación de trabajo, pues no siempre se toman en cuenta las aportaciones que han hecho a la administración las ciencias del comportamiento humano.

A pesar de los progresos alcanzados en la materia, los salarios nominales básicos de los empleados públicos, son reducidos y están alejados de la realidad económica, dando por resultado una estructura de remuneración anárquica e inequitativa.

La mayoría de las unidades administrativas que en cada dependencia se encargan de los asuntos del personal, además de tener denominaciones, ubicación y jerarquía heterogéneas, presentan como característica común la de restringirse a funciones rutinarias, tales como el registro de empleados, el control de remuneraciones y la aplicación de sanciones, -- principalmente. (36)

Una vez elaborado este diagnóstico, se hizo necesario contar con un programa global de reforma. Para ello se elaboró el proyecto titulado "Bases para el programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976", que planteó la posibilidad de llevar a cabo once programas.

Para el desarrollo de este trabajo, solo mencionare--

mor el programa VII. cuyo título es: "Reestructuración del -- sistema de Administración de Recursos Humanos del Sector Público", cuyo objetivo es: resolver la problemática de la administración y desarrollo de los recursos humanos del sector público, mediante sistemas de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, prestaciones y servicios, relaciones laborales, motivación e información para la toma de decisiones.

Para lograr estos objetivos, resultaba imprescindible implementar diversas medidas, por lo que se formularon 2 subprogramas:

I SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

II SUBPROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

Tanto el informe de la comisión de administración pública, como las bases para el programa de reforma administrativa, coincidieron en sus planteamientos fundamentales y en la necesidad de contar con un órgano normativo central encargado de la administración del personal público, para dar unidad a las acciones en la materia y evitar el crecimiento desordenado y sin planeación del personal en las dependencias gubernamentales.

En base a ello se crearon la Comisión de recursos humanos del Gobierno Federal y los Comités técnico consultivo y de Capacitación para garantizar la congruencia y viabilidad

de las acciones de administración y desarrollo del personal público federal.

Durante el sexenio 1977-1982, específicamente en el año de 1979, los organismos citados anteriormente, realizaron un análisis exhaustivo de la problemática existente y sus posibles soluciones a fin de establecer finalmente el sistema de Administración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo Federal, teniendo en cuenta los estudios realizados en 1967 y 1971 y se elaboró el documento titulado:

"Recomendaciones para la reestructuración del sistema general de administración y desarrollo del personal del Poder Ejecutivo Federal" en el que se proponía:

I Establecimiento del Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal, que coordine e integre las acciones en la materia, y que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del gobierno federal.

II Implantación de escalafones funcionales que promuevan el eficiente desempeño de los trabajadores, así como su superación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales para una mayor productividad y un adecuado servicio público.

III Establecimiento del subsistema de capacitación y desarrollo del personal, que esté estrechamente ligado a las necesi-

dades programáticas y al sistema escalafonario, que propicie la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y contribuya a la identificación de los empleados con los fines de la institución.

IV Fortalecimiento del subsistema de relaciones jurídico-laborales, con la finalidad de establecer un régimen laboral - justo, que tenga por finalidad racionalizar y hacer más armónica la relación del estado con sus trabajadores, generando - entre los servidores públicos la auténtica vocación de servicio y la seguridad y estabilidad en sus puestos cuando se desempeñen honesta y eficientemente. (37)

Esta fase de estudio y diagnóstico concluyó con la - presentación al C. José López Portillo del Programa General, - el cual dió lugar al inicio de la Quinta Etapa del Programa - de Reforma Administrativa.

El sistema de administración y desarrollo del perso--nal requirió para su consolidación en las diversas entidades-- y dependencia, contar con elementos de apoyo que permitieran a los responsables de estas unidades administrativas, reali--zar eficazmente las actividades necesarias al sistema para su adecuado funcionamiento. Por tal motivo, se crearon las - Guías Técnicas en la materia, con el propósito de ayudar a -- los encargados de éstas funciones, en la ejecución de todos - los subprogramas, ya que dichas guías contienen todos los -- lineamientos para el manejo del personal público.

SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

Objetivo General:

Establecer un sistema de administración y desarrollo del personal que garantice y especifique los deberes y derechos de los trabajadores y propicie el desempeño honesto y eficiente de sus tareas.

Componentes:

- Planeación y Organización:

Políticas de crecimiento, oferta y demanda laborales, tabla de reemplazo, planeación de crecimiento de la fuerza de trabajo, profesiografía e investigación comparada.

- Empleo:

Reclutamiento, selección, nombramiento, análisis y clasificación de puestos, catálogo de puestos, plantillas de personal.

- Remuneraciones:

Tabulador de sueldos, zonas salariales, pagos, valuación de puestos, estructura salarial, evaluación de méritos.

- Relaciones jurídico-laborales:

Relaciones sindicales, premios, estímulos y recompensas, horarios y vacaciones.

- Prestaciones y servicios:

Culturales, sociales, económicas, seguridad social, servicios, higiene y seguridad.

- Capacitación y Desarrollo
Inducción, capacitación, desarrollo, adiestramiento, actualización, intercambio tecnológico.
- Motivación:
Cultura administrativa, comunicación social, participación, motivación individual y colectiva.
- Información:
Registros, censos, estadísticas, banco de datos, difusión.
- Evaluación:
Registro de avances, comparación y análisis de resultados, aplicación de medidas correctivas. (35)

Por otra parte, en el Plan Nacional de Desarrollo - 1983-1986 se establece explícitamente, la necesidad de instaurar el Servicio Civil de Carrera, para garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo, promover mayores grados de responsabilidad, diligencia y eficacia, la capacitación permanente del personal federal y mediante una motivación y estímulos adecuados, fomentar la vocación de servicio.

Para ello fue creada, mediante acuerdo presidencial - del 29 de junio de 1983, la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal.- Esta comisión hará posible el descongelamiento de las plazas de base, que se otorgaran a quienes las merezcan y no a recomendados o privilegiados, normará el respeto a la constancia y dedicación del trabajador por su función pública y estimula

rá al trabajador para que brinde su mejor esfuerzo, a la vez que le proporcionará los elementos necesarios para ello a través de la capacitación. (39).

Esta sección contiene los conceptos relacionados al Sector Público en general.

En el capítulo siguiente se aborda lo concerniente a la Administración de Recursos Humanos desde los primeros estudios de los pioneros en la Psicología y la Administración hasta las más recientes teorías del manejo de Personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Dimock, M.E. "Administración Pública" en Loza Morales, C. "Esquema para el manejo de personal en la administración pública" (Tesis de licenciatura en Psicología; México, -- D.F.: ITAM 1970) p. 4.
- 2.- Confederación Patronal de la república Mexicana (COPARME) "Declaración de principios". (México, D. F. 1954) p. 13 -
- 3.- Loza Morales, p. 16
- 4.- Ibidem. p. 7
- 5.- Fraga, Gabino. "Derecho Administrativo" en Loza Morales.- p. 18.
- 6.- Muñoz Amato, p. "Introducción a la Administración Pública (México, D. F.: Fondo de Cultura Económica, 1954) p. 25
- 7.- Ibidem.
- 8.- Loza Morales, p. 18.
- 9.- Crozier, Michel. "El Fenómeno Burocrático" 1 (2 Volúme - nes. Buenos Aires: Ed. Amorrortu 1974) p. 12
- 10.- Bendix, Reinhard. "Burocracia" en Enciclopedia de las -- Ciencias Sociales, 2 (12 volúmenes México, D. F.: Ed. - Aguilar 1977) p. 98
- 11.- Ibidem. p. 96
- 12.- Ibidem.
- 13.- Ibidem.
- 14.- Chinoy, Eli, "La Sociedad" en Orozco García, V. "La Burocracia en México: un caso real" (Tesis de Licenciatura - en Psicología: México, D. F.: UNAM 1977) p. 10
- 15.- Crozier, 1. pp. 12-13
- 16.- Weber, Max. "Economía y Sociedad" en Jacoby, Henry. "La Burocratización del Mundo" (México, D. F.,: Siglo XXI - Editores 1972) p. 225

- 17.- Crozier, M. "El Fenómeno Burocrático" 1, en Orozco Gar--
cfa, pp. 16-19
- 18.- Bendix, p. 97
- 19.- Orozco García, p. 27.
- 20.- Ibidem.
- 21.- Ibidem.
- 22.- Ibidem.
- 23.- Ibidem. p. 28
- 24.- Ibidem. p. 30
- 25.- Ibidem. p. 32
- 26.- Crozier, M.2, p. 73
- 27.- Ibidem. p. 75
- 28.- Ibidem. pp. 76-77
- 29.- Ibidem. p. 81
- 30.- Ibidem, p. 86
- 31.- Carrillo Castro, Alejandro. "La Reforma Administrativa -
en México" (México, D. F. Ed. Porrúa 1980) p. 102
- 32.- Ibidem, p. 103
- 33.- Ibidem. p. 79
- 34.- Ibidem, p. 81
- 35.- Secretaría de la Presidencia. (México) "Recomendaciones-
para la Reestructuración del Sistema General de la Admi-
nistración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo
Federal" (1979).
- 36.- Presidencia de la República. (México) "Bases para el Pro-
grama de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Fede-
ral 1971-1976" (1971)
- 37.- Recomendaciones para la Reestructuración
- 38.- Ibidem.
- 39.- "Establecimiento de la Comisión Intersecretarial del - -

**Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública -
Federal" en El Servicio Público, periódico mural de la -
FEDSE, 1983.**

CAPITULO II LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS.

Aún cuando la Administración de Personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo como un campo de práctica y especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La Administración de Personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque solo fuera sobre una base de errar o acertar. Sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos. Muchos de estos adelantos surgieron como respuestas a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal, se presentaron durante el período de la Edad Media. Fué en aquella época que las relaciones de libre empleo sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal; los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios. (1)

Como eran limitadas las oportunidades de los jornale-

ros para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos, y como resultado, principiaron a formar gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales de la actualidad. Hasta la Revolución Industrial la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción caseros. La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados.

Sin embargo, el sistema, con su especialización del trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante, así como insalubre y peligroso.

A diferencia de los artesanos, que gozaban de cierto grado de seguridad económica, en virtud de contar con una habilidad negociable, el trabajador de las fábricas perdió seguridad, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar ese trabajo; por esta misma razón, tenían poco poder de negociación para mejorar su situación.

Bajo el punto de vista de la administración de personal, la Revolución Industrial representó el principio de mu -

chos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose.

Originalmente, la fuerza de trabajo, junto con el dinero, la maquinaria y los materiales, eran considerados por los empleadores como uno de los factores necesarios para la producción de artículos y servicios. En esta forma, los trabajadores tendían a ser considerados, principalmente, como otro artículo que podía emplearse con el salario más bajo posible y que podía desecharse cuando sus servicios ya no fueran susceptibles de ser utilizados provechosamente.

Antes del siglo pasado, los trabajadores contaban con una muy pequeña protección legal. No existían leyes que garantizaran sus derechos de negociación particular o colectiva, y hasta 1842, los intentos de los empleados por organizarse y para negociar colectivamente con los patrones, fueron considerados, bajo las leyes existentes, un acto criminal de conspiración.

La extensión gradual de los privilegios de voto y la educación libre de todos los ciudadanos, ayudaron a los trabajadores a adquirir más poder político. Por medio de su habilidad para buscar apoyo público para su causa, los trabajadores estuvieron gradualmente en posibilidad de obtener que -- fuesen aprobadas ciertas legislaciones que les ofrecían algún grado de protección. En los Estados Unidos de Norteamérica, las leyes estatales que reglamentan las horas de trabajo para las mujeres y los menores, se encontraron entre las primeras formas de legislación laboral que fueron aprobadas. Conforme

-pasó el tiempo, la legislación protectora se extendió a cubrir las horas de trabajo para el personal masculino, las condiciones de trabajo que afectaban la salud y la seguridad de los empleados y los pagos de compensación por daños sufridos en virtud de accidentes industriales. La legislación, conjuntamente con los progresos en la negociación colectiva de los trabajadores, eventualmente les ayudó a obtener una mejoría en las condiciones de empleo. (2)

En nuestro país, el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así, vemos en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general, un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva constitución, el Artículo 123, que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria: la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y - - otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración de personal.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando -

preciso crear nuevos departamentos que atendieran funciones - especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados y el departamento de personal, que formulaba exclusivamente nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindica to, etc.

EL MOVIMIENTO DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Para principios de este siglo, la elevación de los -- costos indirectos y de mano de obra, había obligado a la ge-- rencia a dedicar más esfuerzos para lograr una mayor eficien-- cia en la producción, mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pu-- diera juzgarse la eficiencia del empleado. Tales esfuerzos - condujeron al movimiento de la administración científica du-- rante los primeros años de este siglo, lo cual tuvo un impac-- to definitivo sobre la administración de recursos humanos. -- El movimiento ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal, con los cuales medir y mo-- tivar la productividad del trabajador. Sin embargo, también creó problemas de relaciones humanas que deberían resolver - los gerentes.

Este movimiento fué estimulado por las aportaciones - de Frederick W. Taylor quien suele ser reconocido como el pa-- dre de la Administración Científica.

Taylor se dió cuenta de que la organización perdía con

siderablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces, consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz y era este quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Para Taylor, la administración científica consistía en "sustituir los viejos criterios y opiniones individuales para la investigación científica y los conocimientos precisos, ya fuera respecto al patrón o al trabajador, en todos los asuntos relacionados con el trabajo hecho en el establecimiento" (3)

Taylor consideró que la administración científica ofrecía el mejor enfoque para incrementar la productividad y las ganancias de los trabajadores, para proporcionar mayores utilidades a los propietarios y precios más bajos a los clientes. El consideró los estándares de rendimiento precisos, basados en datos objetivos, obtenidos por medio de los estudios de tiempos y de otras fuentes, como una herramienta importante para la Administración de Personal, que recompensaba a los trabajadores superiores y eliminaba a los deficientes. Además, consideraba que los incentivos financieros, los cuales permiten a los trabajadores obtener más cuando trabajen con mayor esfuerzo, representaban la mejor forma de motivación para el empleado. Este concepto presentó un agudo contraste con la práctica prevaleciente, de intentar obtener más trabajo de los empleados amenazándolos con castigos, incluyendo la pérdida de sus empleos.

Quizá lo más importante fue el reconocimiento de Taylor, de que la eficiencia dependía tanto de la buena planeación como de la ejecución apropiada. Si bien se ha sugerido que Taylor, al colocar su énfasis primordialmente sobre los estándares del trabajo, el mejoramiento de métodos y sistemas de incentivos financieros, pudo haber dejado de considerar las fuentes no financieras de motivación o la influencia del grupo no formal, buscó empero mejorar el bienestar económico del obrero. Estaba convencido de que la administración científica proporcionaba a los trabajadores la mejor oportunidad para lograr tales mejoras, ofreciéndoles los medios con los cuales podían aumentar su productividad y compartir los beneficios resultantes. Además, en el área de Administración de personal, Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, con detrimento para ellos mismos y la organización.

El pensamiento de Taylor dió origen al llamado "movimiento de la Dirección Científica" o "Movimiento de la Dirección", que buscaba la solución científica de los problemas planteados por una organización y el logro de una administración económica y eficaz. Las técnicas y el espíritu de la Dirección Científica prometían reducir los costos y aumentar el rendimiento. Asimismo, planteaba que la producción, costos y calidad de los bienes y servicios, son variables dependientes que pueden potenciarse mediante el reajuste de cierto número de Variables Independientes, entre las que se encuentran: la división del trabajo, las técnicas de supervisión, los in-

centivos económicos, la producción en cadena y los métodos físicos y condiciones de ejecución del trabajo.

Sin embargo, los racionalistas de la Administración Científica clásica, no consideraban a los miembros de la organización como seres humanos, sino como simples engranajes de la maquinaria de producción.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Durante los 30 años que transcurren desde el final de los años veinte hasta los últimos años cincuenta, la expresión "relaciones humanas" en la industria fue aplicada a distintos estudios y trabajos de investigación que abarcaban varias disciplinas y tenían por objeto la organización social de las instituciones económicas. Su principal característica estuvo en que se apartaba de la Organización Científica, con sus métodos puramente lógicos de distribución de la fábrica y estudio de los puestos de trabajo, y su confianza absoluta en los sistemas de incentivos basados en la remuneración por resultados, para centrar su interés en la influencia del grupo informal y las técnicas de mando sobre el comportamiento de los empleados. Al mismo tiempo, sociólogos, psicólogos y antropólogos sociales, empezaron a interesarse por la naturaleza de la sociedad industrial como fenómeno social complejo.

Parte de la investigación sobre relaciones humanas, ha utilizado el estudio de casos como fuente principal de datos empíricos. Una porción considerable de éstos experimentos se basan en estudios de campo o en experimentos de laboratorios.

Dos temas básicos descuellan en los resultados de éstas investigaciones. En primer lugar, las motivaciones no -- económicas, principalmente las que son resultado de relacio-- nes interpersonales en el grupo de trabajo, son mucho más im-- portantes, como factores determinantes del comportamiento, -- que lo que habían pensado los representantes de la Dirección-- Científica.

En segundo lugar, bajo una amplia gama de circunstan-- cias, las transformaciones operadas en el estilo de Dirección en un sentido no autoritario e igualitario, han demostrado -- que aumentan la productividad, la adaptación al cambio y el -- bienestar del trabajador.

LOS ESTUDIOS DE LA WESTERN ELECTRIC.- Hay una sorprendente -- unanimidad en admitir, que las relaciones humanas en la indus-- tria, como campo de estudio, recibieron impulso a partir de -- los estudios de la Western Electric. Se trata de una serie -- de trabajos de campo realizados en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago entre 1927 y 1932. La investigación se inició debido al interés conjunto que la com-- pañía y un grupo científico-- dirigidos por Elton Mayo-- , te-- nían por estudiar los efectos de la monotonía en los trabaja-- dores. Las investigaciones realizadas por la propia compañía habían llevado a resultados sorprendentes, ya que al tratar de estudiar la influencia que la cantidad y la calidad de ilumina-- ción ejercía sobre el rendimiento, habían descubierto que lo mismo aumentando que disminuyendo la iluminación, la produc-- ción podía aumentar.

Mayo y sus colegas afirmaron que ésto podía explicarse en base a los cambios ocurridos en las relaciones humanas, que rebasaban las modificaciones puramente físicas dispuestas por la "organización científica". Esta conclusión se aprecia claramente en las primeras investigaciones de la Western Electric, el experimento del taller de montajes de relés.

Un grupo de cinco muchachas que hacían este trabajo, fue aislado en una habitación aparte dentro de la fábrica y sometido a modificaciones experimentales en sus condiciones de trabajo: introducción de periodos de descanso, refrigerios y acortamiento de la jornada. Después, todos los cambios que se suponía habían mejorado las condiciones de trabajo, y que por consiguiente, eran los responsables del aumento en la producción, fueron suprimidos. Lógicamente, al suprimirse dichas condiciones, se esperaba una baja en el rendimiento de las obreras. Sin embargo, no fué así. La producción continuó aumentando gradualmente.

Este singular resultado se explica como sigue:

La primera explicación pone de relieve la percepción y la cognición: las muchachas se dieron cuenta de que la dirección se preocupaba de su comodidad; habían sido seleccionadas para algo que suponía gran atención por parte de la empresa y de los investigadores y valoraban su propia importancia recién descubierta. Esta reacción es conocida con el nombre de "Efecto Hawthorne" y con frecuencia induce a confusiones en experimentos de este tipo.

La segunda pone el énfasis en las relaciones interper

sonales: los observadores situados en la habitación señalaron y las entrevistas lo confirmaron, un aumento en la interacción entre las muchachas tanto en el trabajo como fuera de él el nacimiento de un líder informal y un sentimiento de espíritu de equipo. La relación funcional que se dedujo de aquí, fue que a mayor cohesión de grupo, mayor productividad.

Además de estos estudios, E. Mayo trató de implementar un programa de Asesoramiento personal, en el que por medio de las relaciones terapéuticas, trataba de resolver los problemas de los trabajadores como individuos. En este programa, se alentaba al sujeto a que contara libremente sus problemas, contando con la atención del profesional que lo trataba de guiar hacia actitudes propositivas que resolvieron su problemática. Sin embargo, este programa fue abandonado y nunca sirvió de modelo a otras compañías.

Los principales frutos de los estudios de la Western-Electric, se refieren a las relaciones informales entre trabajadores, de las relaciones entre el trabajador y la dirección y los métodos para reunir los datos sistemáticos procedentes de la observación y de entrevistas, sobre el comportamiento de las organizaciones.

Por otra parte, Kurt Lewin y el grupo de psicólogos que se reunió en torno a él en los años 40's, concentró gran parte de su esfuerzo en el estudio de las relaciones de mando dentro de las organizaciones modernas.

Los trabajos de Kurt Lewin sobre el comportamiento --

de grupo fueron paralelos a los de Mayo y a su escuela, aún cuando sus descubrimientos no tomaran nada de ella. En un experimento famoso (Lewin y otros 1939), se demostró que en un club juvenil la forma de mando democrática resultaba más eficaz que la autoritaria o que la Laissez-faire, si se trataba de aumentar la productividad del grupo y su satisfacción en el trabajo. (4)

La idea general de Lewin no es muy distinta de la de Mayo: ambos conceden al grupo y a las relaciones interpersonales esa importancia tan característica de la cultura americana en general. La confluencia de esas dos corrientes de investigación, unida a las preocupaciones socioculturales de los años de la guerra y la posguerra, dieron gran impulso a la investigación en el área de las relaciones en la industria, permitiendo el estudio de nuevos problemas.

En general, el movimiento de las relaciones humanas en la industria, produjo la profunda evolución de la sensibilidad, constituida por el descubrimiento del factor humano. Reveló a los organizadores, a los hombres de acción y a los teóricos, la existencia de todo un complejo de sentimientos que rigen la aceptación o rechazo de los individuos con respecto a las existencias de la producción y los obligó a revisar su propia filosofía de la acción.

CRITICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS.- En su forma más ingenua, las relaciones humanas han significado una mayor importancia de las variables no científicas en las técnicas de dirección. Aún careciendo de profundidad, desde el punto de vista de una teoría de las ciencias sociales, no cabe duda que la difusión

de las "relaciones humanas" ha supuesto importantes aportaciones a la productividad económica y al bienestar social.

Aún cuando sea innecesario discutir el hecho cierto - de que los empleados son seres humanos, otras de las afirmaciones extremas de ésta "filosofía", no son tan legítimas: - los empleados son irracionales, los dirigentes son racionales. los empleados reaccionan emocionalmente ignorando sus verdaderos intereses, etc.

Estudios recientes sobre la reacción de los empleados ante los sistemas de incentivos indican una notable racionalidad en los trabajadores, quienes tratan de obtener ritmos más holgados, de proteger sus empleos, de despreciar los puestos de ritmos agobiantes. (5)

Las relaciones humanas tradicionales manejan un número de variables relativamente pequeño y en un sistema social-sencillo. Los jefes (mandos intermedios) consiguen mejor control si tratan con grupos de subordinados y no solo con los individuos, y si descubren quien es el líder y cuales son las normas del grupo; pueden introducir cambios introduciendo técnicas participativas, realimentando la moral vacilante de los mandos afectados y favoreciendo la aceptación del cambio dentro del sistema social. (6)

Tales técnicas han sido muy criticadas, afirmando que son simples maniobras que contribuyen a crear una élite administrativa, y que servían para aumentar el poder de la empresa frente al individuo o su sindicato (Barkin 1950) (7)

Más profundas fueron las críticas hechas a las relaciones humanas como ideología: ignoraban la existencia de conflictos, equiparaban la lealtad (o la seguridad) con la libertad, protegían el status quo y glorificaban una sociedad cerrada y estática, con niveles sociales permanentes y rígidos controles que abarcaban las situaciones y servían para mantener una estructura monolítica. (Keer y Fisher 1957) . (8)

SITUACION ACTUAL.- Durante los años sesentas el término "relaciones humanas" ha sido usado con menos frecuencia, ya que -- los dirigentes de empresa han perdido entusiasmo por ésta corriente.

Los profesionales prefieren ahora otra terminología: "comportamiento en la empresa" y "recursos humanos". No obstante, la investigación y la enseñanza siguen centradas en -- los problemas de relación entre los miembros de la organización.

Se aprecian dos tendencias netamente distintas. Una tiene sus orígenes en la Psicología. Varios estudiosos han -- tratado de descubrir que factores pueden ofrecer en el trabajo la satisfacción de necesidades de "nivel superior", especialmente las de satisfacción y de autorrealización.

Tales estudios resaltan la importancia de la ampliación del trabajo, el mando participativo y el "adiestramiento de la Sensibilidad". (Argyris 1964) (9)

El adiestramiento de la sensibilidad, lo mismo que la representación de papeles, empezaron bajo el patrocinio de al

gunos discípulos de Kurt Lewin. No se considera una técnica de investigación, sino una técnica de enseñanza, que da a los participantes la oportunidad de verse como otros lo ven, mediante discusiones espontáneas sobre los rasgos de personalidad de unos y otros. (Schein y Bennis, 1965). (10)

La segunda tendencia se dirige a la investigación empírica de la influencia que la estructura de la organización, los sistemas de control y la técnica ejercen sobre el comportamiento.

La mayoría de los antropólogos y de los que de ellos toman los métodos de investigación y el sistema de conceptos, señala que la modificación de las estructuras es el método fundamental para modificar las instituciones.

Sus distintas investigaciones muestran que los cambios en el comportamiento preceden a los cambios en las actitudes y los primeros pueden realizarse mejor si se presta atención a la división del trabajo, la planificación, los sistemas de control y la comunicación.

Por el contrario, los que sienten fuerte inclinación a la psicología, preocupados fundamentalmente por la motivación y la satisfacción, consideran que el cambio deriva de una nueva percepción de las cosas, mayor conciencia de ellas y mejor comprensión.

Así, el adiestramiento de la sensibilidad, la información sobre el espíritu de equipo a los que han de adoptar las

decisiones claves y la validación de las percepciones se convierten en variables fundamentales.

LA ESPECIALIZACION FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Cerca del principio de este siglo, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Su crecimiento fué ayudado por los nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la Administración Científica y por la Psicología Industrial.

El movimiento sindicalista y el de bienestar, que iban tomando impulso hacia finales del siglo XIX, también ayudaron a la necesidad de formalizar la Administración de Personal.

En un principio, las funciones de administración de personal, que por lo general estaban limitada a contratar, despedir y tomar tiempo, eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como "jefe". A medida que se volvieron más complicados los medios de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar el tiempo y a la elaboración de la nómina de pago, solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de los primeros "especialistas de personal". Estas primeras funciones de oficina iniciales, fueron ampliadas en algunos casos para incluir las responsabilidades de contratación y finalmente, para incluir otras que fueron asignadas al departamento de personal.

El movimiento de bienestar que tuvo lugar durante el siglo XIX, ayudó a centrar la atención del público sobre las condiciones bajo las cuales eran obligados a vivir muchos trabajadores y sus familias. También hizo que algunos empleadores se preocuparan más del bienestar económico de sus propios empleados. Este interés condujo a la creación del puesto "secretario de bienestar" en algunas organizaciones, posición que constituyó uno de los inicios del departamento de personal, que se interesaba en proporcionar forma de ayuda cultural, educativa, facilidades recreativas para los empleados, así como ayuda financiera, médica, de alojamiento y similares. (11)

Aún cuando el Departamento de Personal existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en que se le reconoció y se le dió la categoría de departamentos. En 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleos y en 1919, por lo menos una docena de universidades estaban ofreciendo programas de entrenamiento en administración de personal. Al empezar la década de 1920, el campo de la administración de recursos humanos se encontraba bastante bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales. Estos departamentos fueron establecidos con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de su personal.

La adquisición de una mayor jerarquía por parte de los departamentos de personal en las organizaciones se debe no en poco, a las contribuciones hechas por los investigadores que ayudaron a explorar el campo. Estas personalidades, al avanzar la profesionalización de la administración de personal, hicieron que los servicios del especialista en esta materia, fueran más aceptados por los gerentes de línea e hicieron que esta disciplina fuera más atractiva como carrera.

El desarrollo de gerentes fué una de las primeras funciones de personal que recibió una atención especial en relación con los esfuerzos de las compañías por construir sus grupos administrativos. La existencia de la rivalidad por mano de obra, así como un bajo nivel de moral y eficiencia en muchas compañías, estimularon también los esfuerzos para mejorar la cooperación del empleado y para promover un mejor entendimiento mutuo. Esto originó también un mayor énfasis en los programas de participación y comunicación con los empleados, así como en la materia de relaciones humanas en general. La organización de programas de entrenamiento para ayudar a los gerentes y supervisores a entenderse mejor con sus subordinados, como individuos y como miembros de un grupo de trabajo, fue la tendencia que caracterizó los esfuerzos de las compañías por mejorar las relaciones con el personal.

Aportaciones de las Ciencias de la Conducta.- El campo de la administración de recursos humanos utiliza las contribuciones de muchas áreas académicas, incluyendo economía, leyes, matemáticas, ingeniería industrial, y administración. Sin embargo, son más importantes aquellas disciplinas que - -

comprenden lo que ha llegado a ser conocido como las ciencias de la conducta. Las ciencias de la conducta son interdisciplinarias en su naturaleza y abarcan varias escuelas de pensamiento, las más importantes de las cuales son la psicología, la sociología y la antropología.

En contraste con los enfoques metodológicos de la administración científica y de las relaciones humanas, las ciencias de la conducta toman un enfoque más amplio. Están interesadas en todos los aspectos del ambiente de trabajo en su totalidad y en sus efectos sobre el comportamiento del empleado, en especial en lo que se relaciona con la productividad. Así, las ciencias de la conducta se interesan en el mejoramiento de la eficiencia del empleado y buscan mejorarla describiendo los factores que influyen en ella y haciendo cambios en el ambiente de trabajo.

Las ciencias de la conducta buscan el mejor desarrollo de las relaciones interpersonales o humanas, mejorando la comunicación y creando un clima social que permita a cada uno de los miembros obtener reconocimiento y satisfacción por sus contribuciones a la organización. Estas ciencias reconocen que la alta productividad entre los empleados es el resultado de muchas condiciones que forman el ambiente total de la organización.

Organizaciones que Requieren de la Administración de Recursos Humanos.- Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en

la administración de personal de cualquier empresa, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea ésta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas. Cualquier gerente o supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe, en consecuencia, dedicarse a la administración de recursos humanos y llevar a cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación y asesoramiento, que tal responsabilidad entraña.

Debido a que la habilidad para lograr utilidades es esencial para una supervivencia continuada, y debido a que las utilidades son el principal motivo de su existencia, las organizaciones lucrativas estuvieron entre las primeras en controlar el costo de la mano de obra y de otros costos de operación. También fueron las primeras organizaciones que estuvieron sujetas a las presiones de los sindicatos y de los ordenamientos gubernamentales. Como resultado de estas condiciones, los programas de personal tendieron a ser desarrollados más pronto y más plenamente por los negocios que por otro tipo de instituciones. Sin embargo, en los últimos años también ha sido crítica la necesidad de una administración de personal efectiva en las organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, la mayoría de las dependencias gubernamentales ha tenido que ampliar sus servicios y su fuerza de trabajo para tratar con los sindicatos de empleados que exigían mayores salarios y prestaciones adicionales, en tanto que al mismo

tiempo, se veían obligados a operar bajo crecientes restricciones presupuestarias. El gobierno y otras instituciones no lucrativas, por lo tanto, se vieron obligados a formular programas de personal que se compararan en forma favorable con los de organizaciones lucrativas.

Si bien las empresas lucrativas pueden encontrar ciertos problemas de personal que difieren de los que se encuentran en las organizaciones no lucrativas, también tienen muchos problemas en común con ellas.

Como resultado de este hecho, la tendencia es hacer cada vez menos diferenciación entre la administración de recursos humanos en términos de su especial aplicación a un tipo de organización particular. La administración de recursos humanos y los procesos que le son inherentes, pueden ser utilizados y adaptados para servir a las necesidades de todas las organizaciones.

Como fácilmente puede apreciarse a través de todo lo que se ha expuesto, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí, que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.

Por otra parte, la organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son los elementos que administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus metas. Estos recursos son de tres tipos:

Recursos Materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos.- Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos.- No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores de gran importancia como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Así pues, la Administración de Recursos Humanos "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general" (12)

Por su parte, John M. Pfiffner la define de la siguiente manera: "... la administración de personal consiste en el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la organización, en forma más eficiente y económica y con un mayor grado de desenvolvimiento de la personalidad individual..." (13)

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado.

Por lo tanto, todo Departamento de Recursos Humanos, para desempeñarse eficientemente y llevar a cabo una administración de personal atinada, debe formular de manera clara los objetivos y las políticas a seguir, así como cada una de las funciones que desempeñará.

Objetivos.- Constituyen estados ideales a donde se propone -- llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos -- de la organización. Corresponde a la administración de recursos humanos junto con las relaciones públicas, trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización. Las metas de esta función deberán constituir la -- parte social de los objetivos generales, por tanto deben ser afines y no contraponerse en ningún punto.

Políticas.- Entre los planes en general, y con mayor razón -- tratándose de la función de personal, ninguno iguala en importancia a la fijación de políticas; ellas son no solo las inspiradoras de los medios que habrán de consignarse en los -- programas y presupuestos, sino su medio de impulsión, interpretación y control de eficacia.

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se -- convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos únicos, lo cual sería totalmente contraproducente (14).

Cada organización habrá de establecer en forma expli-

cita sus políticas y seguirlas, pues en ocasiones se convierten solo en letra muerta. El personal de la organización no tarda en darse cuenta de que en la práctica éstas no se realizan y esto ocasiona actitudes negativas y problemas a la organización.

Es frecuente que en las organizaciones no se fijen -- políticas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dando lugar a que cada supervisor siga las suyas propias, cosa que causa incoordinación, inseguridad y descontento.

La autoridad máxima debe tener muy en cuenta esta situación.

Funciones.- Normalmente, los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al Departamento de Recursos Humanos, es decir, hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a cabo departamentos de diferentes instituciones.

En una investigación realizada en 115 empresas del -- distrito Federal (Arfas Galicia F., 1970), se recopiló información referente a las funciones que realizan las organizaciones que colaboraron en la misma. A continuación se describen los datos que fueron recopilados:

FUNCIONES REALIZADAS	ORGANIZACIONES	
	Número	%
Reclutamiento	100	90.91
Selección de Personal	97	88.18
Aspectos Disciplinarios	81	73.64
Prestaciones al Personal	79	71.82
Compensaciones suplementarias	78	70.91
Servicio Médico	74	67.27
Inducción	61	55.45
Promociones y Transferencias	60	54.55
Motivación al Personal	58	52.73
Capacitación y Desarrollo	56	50.91
Seguridad e Higiene Industrial	54	49.09
Relaciones con el Sindicato	53	48.18
Análisis de Puestos	48	43.64
Valuación de Puestos	48	43.64
Calificación de Méritos	46	41.82
Contratación Colectiva	45	40.91
Otras	24	21.82

En base a los lineamientos teóricos de la materia, a continuación se expone un modelo de las funciones básicas de un Departamento de Recursos Humanos, detallando cada una de ellas, en cuanto a subfunciones, técnicas y legislación correspondiente en la Ley Federal del Trabajo y en la Legislación Federal del Trabajo Burocrático; asimismo, se exponen las investigaciones realizadas en el Sector Público y las recomendaciones resultantes de dichos estudios, a fin de incluir el panorama existente en las organizaciones gubernamentales, en lo que respecta al manejo de personal.

FUNCIONES

SUBFUNCIONES

EMPLEO

- Análisis y Valuación de Puestos
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

FUNCIONES

SUBFUNCIONES

EMPLEO

- Inducción
- Promociones, Ascensos y -
Transferencias.
- Terminación de la Rela- -
ción de Trabajo
- Entrevista de Salida.

ADMINISTRACION DE
SALARIOS

- Determinación de Sueldos
y Salarios
- Calificación de Méritos
- Premios e Incentivos
- Control de Asistencia

RELACIONES
LABORALES

- Comunicación
- Reglamento Interior de -
Trabajo
- Motivación del Personal
- Adiestramiento y Capaci-
tación
- Prestaciones

SERVICIO
AL PERSONAL

- Actividades recreativas
- Seguridad e Higiene (1)

FUNCION: EMPLEO.

Objetivo: lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal adecuado en base a una adecuada planeación de los recursos humanos.

SUBFUNCION: ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

El análisis de puestos es la técnica que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto

Como requisito previo se debe conocer lo que se va a realizar, es decir, el puesto. Esto se puede definir como: - "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (16). El concepto de puesto está formado por dos -- elementos:

- a) Su contenido.- El cual está determinado por un conjunto de funciones concretas.
- b) Sus requisitos.- Estos están determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Es importante recalcar que la técnica del análisis de puestos se refiere exclusivamente al "puesto", sin importar - quien lo ocupe.

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo dice que - es necesario se estipule con toda claridad y precisión cuál - es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades - del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para re-

gular entre contratante y contratado.

Definición:

El análisis de puestos se define como: "la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto" (17).

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de ANALISTA.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

Se pueden distinguir cuatro tipos de análisis de puestos:

- 1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Comprende solo la descripción de puestos cuyos elementos, además de ser minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.
- 2.- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos m

minos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

- 3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en "el como" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.
- 4.- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Una vez que se haya elaborado el análisis de puestos, es recomendable que se actualice anualmente, debido a que los puestos no son estáticos.

Partes que componen el análisis de puestos:

1.- Descripción del Puesto: Es el reporte escrito sobre el contenido del puesto, con base esencialmente en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes (ver apéndice 2)

1.- Descripción Encabezado (ficha de identificación): Se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto (título del puesto, clave, categoría, horario, etc.)

2.- Descripción Genérica: Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo, en forma muy breve y cuya principal-

función es mencionar el objetivo básico del puesto.

3.- Descripción Analítica: Es una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Es recomendable enumerar estas operaciones o actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- a) Actividades Diarias.
- b) Actividades Periódicas.
- c) Actividades Eventuales.

II.- La Especificación del Puesto: Consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante (ver apéndice 2)

IV.- Datos Generales: Son los elementos de cierre del análisis, que nos sirven de referencia en caso necesario (ver apéndice 2)

Valuación de Puestos.

La finalidad de la valuación de puestos es "el proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema de salarios racional" (18).

La valuación de puestos determina la importancia que realmente posee el puesto dentro de la organización al establecer el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y con

diciones de trabajo que son necesarios para desarrollar éste y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás existentes dentro de la organización.

Los sistemas para la valuación de puestos, están divididos en dos grandes grupos:

- 1.- Métodos no Cuantitativos.- Se caracterizan por la sencillez en sus procesos de evaluación.
- 2.- Los Métodos Cuantitativos.- Se basan en factores y en relaciones cuantitativas para determinar el valor de un puesto determinado.

En estos dos grandes grupos se encuentran incluidos los diferentes métodos de la valuación de puestos como por ejemplo: alineamiento, puntos, grados, etc.

EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN EL SECTOR PUBLICO.

La carencia de un adecuado sistema de análisis y valuación de puestos obstruye la eficiencia del reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y promoción de personal que deben realizar las dependencias.

El análisis, clasificación y valuación de puestos están enfocados a la investigación de las tareas y responsabilidades a desarrollar en cada puesto y los requisitos de ocupación de los mismos, así como a la asignación de valores relativos a cada uno, de acuerdo con una escala y base común.

La aplicación de una adecuada técnica de análisis y -
valuación de puestos permitirá:

- 1.- Contar con una descripción clara y precisa de cada uno de los puestos y su correspondiente asignación de valores.
- 2.- Propiciar una adecuada distribución orgánica de las cargas de trabajo.
- 3.- Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismos para la evaluación del desempeño.
- 4.- Orientar las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- 5.- Apoyar la identificación de necesidades de capacitación.
- 6.- Encauzar la formulación y adecuación de los tabuladores de sueldo.

En resumen, se puede decir, que el análisis es la investigación de las tareas y responsabilidades de un puesto, - así como de los requisitos de ocupación correspondiente para precisar su contenido y describirlo adecuadamente" (19).

Una vez que se haya realizado el análisis de puestos, se llevará a cabo la valuación de los mismos (la cual fué de finida anteriormente).

Como lo mencionamos con anterioridad, existen diversos métodos para llevar a cabo la valuación de puestos, los cuales pueden combinarse entre sí.

La decisión de aplicación de cualquiera de ellas o su combinación corresponde a cada una de las dependencias y estará en función de la estructura y de las necesidades de la misma.

En la valuación de los puestos se estudiarán y calificarán los factores (complejidad del puesto, responsabilidad, esfuerzo, etc.), subfactores (experiencia, responsabilidad -- por decisiones, etc.) y grados (saber leer, escribir, manejar etc), para asignar un total de puntos a cada puesto, lo que permitirá el establecimiento de salarios justos en relación con los que corresponden a otros puestos dentro del tabulador de sueldos.

RECLUTAMIENTO

SUBFUNCION:

Cuando una compañía necesita cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica, o bien, cuando se presenta una rotación constante de personal, provocado por causas internas o externas a la organización, utilizamos la técnica del reclutamiento. En si, el reclutamiento es "la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno" (20)

Las personas que realizan esta función se llaman reclutadores. Estos reclutadores tendrán que recurrir a lugares específicos, o bien, utilizar medios de difusión o comunicación para obtener los recursos humanos necesarios. A estos lugares se les conoce con el nombre de fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación y difusión, como medios de reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento:

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, que son:

- a) Fuentes Internas: Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno. El uso de las fuentes internas, sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser de beneficio para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por-

la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Un ejemplo de las fuentes internas son los sindicatos, el archivo o cartera de personal, los familiares de los empleados que trabajan en la empresa.

b) Fuentes Externas: Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de las principales fuentes externas son:

- 1.- Profesionales y Educativas: Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como son las universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc.
- 2.- Asociaciones de Profesionistas.
- 3.- Bolsa de Trabajo.- Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas o centros de trabajo que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. Como por ejemplo: La bolsa universitaria de trabajo, las bolsas de trabajo de diferentes cámaras nacionales, etc.
- 4.- Agencias de Colocación: Estas agencias no le cobran al candidato sino a la empresa. Cobran un mes de salario de la persona que colocan. Cuando es a nivel ejecutivo cobran el 10% del Salario Anual.
- 5.- La Puerta de la Calle: Con esta expresión nos referimos a la fuente de reclutamiento formada por los candidatos que acuden espontáneamente a la empresa a solicitar empleo atraídos por el prestigio de la organización.

Medios de Reclutamiento:

Los principales medios de reclutamiento de que se dispone son los siguientes:

- 1.- Carta o Teléfono
- 2.- Periódico.
- 3.- Radio y Televisión
- 4.- Grupos de Intercambio: se constituyen a través de los encargados del reclutamiento de personal de diferentes empresas, quienes proporcionan información sobre los diferentes candidatos que han recibido en sus organizaciones.
- 5.- Boletines: Este medio se utiliza cuando deseamos captar recursos humanos que viven cerca de la empresa, se realizan impresos donde se señalan las posibilidades de empleo de la empresa, beneficios que ofrece y se envían a los domicilios cercanos.

El Reclutamiento dentro del Sector Público.

El reclutamiento de personal deberá realizarse tomando en cuenta las necesidades de la institución, ya sea que se trate de una ampliación o creación de una nueva unidad, o bien de sustituciones, en cuyo caso resulta de vital importancia contar con una tabla de reemplazos.

Con el catálogo de puestos y con lo antes mencionado, se determinarán los requisitos mínimos a considerar, dentro de los cuales se encuentran, edad, sexo, escolaridad, etc.

Una vez detectadas las fuentes de reclutamiento y definidos los medios, así como los posibles candidatos, podrá establecerse el primer contacto con ellos mediante el llenado de una solicitud de empleo, con la cual se obtendrá la información mínima necesaria para efectuar una futura selección.

Posteriormente, se llevará a cabo una entrevista preliminar con los candidatos seleccionados, a efecto de detectar aspectos más relevantes en cuanto a actitud y aptitud se refiere, esto nos dará un perfil general del aspirante y complementará y ratificará la información obtenida a través de la solicitud de empleo.

Con la solicitud de empleo y el reporte que se elabore de los resultados de la entrevista preliminar, se abrirán expedientes de los aspirantes; estos expedientes se clasificarán y archivarán, formándose una fuente adicional de reclutamiento de personal de la propia institución (archivo o cartera de personal).

SUBFUNCION: SELECCION.

INTRODUCCION.

Después de que se inició la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal la hacia el supervisor basándose únicamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva.

En el área laboral, es a principios de este siglo -- cuando se inicia dicha selección técnica y, es en la Primera-Guerra Mundial cuando se planteó la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

Actualmente, las técnicas de selección de personal -- tienden a ser menos subjetivas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más -- efectivas que permiten acercarse a los candidatos idóneos, -- evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como la entrevista, las pruebas psicológicas, los -- exámenes médicos, etc.

DEFINICION.

Blum y Naylor consideran que la selección denota escoger, para su contratación, a un subconjunto de trabajadores -- del conjunto total de personas disponibles. La selección eficiente, señalan, no es aleatoria, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que tienen mayores probabilidades de ser mejores que los rechazados. (21).

La selección también puede definirse como "un procedi

miento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto-
adecuado a un costo también adecuado, que permita la realiza-
ción del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarro-
llo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más
satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuel-
ve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la or-
ganización" (22)

Etapas en el Proceso de Selección.

- 1.- Vacante: "Es la disponibilidad de una tarea a rea-
lizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nue-
va creación debido a imposibilidad temporal o per-
manente de la persona que lo venfa desempeñando"-
(23)
- 2.- Requisición: Es el medio por el cual se notifica-
al departamento de selección, el reemplazo y el -
puesto de nueva creación, en éste se señalan los-
motivos que la están ocasionando, la fecha en que
deberá ser cubierto, etc.
- 3.- Análisis y Valuación de Puestos: Se utiliza para-
determinar los requerimientos que debe satisfacer
la persona, para ocupar el puesto eficientemente,-
así como el salario a pagársele.
- 4.- Inventario de Recursos Humanos: se localiza en él
a las personas que estén prestando actualmente --
sus servicios en la organización, y que reúnan -
los requisitos establecidos, para ocupar el pues-
to.
- 5.- Fuentes de Reclutamiento: Cuando no existe en el-
inventario de recursos humanos el candidato desea

do, se recurre a las fuentes de reclutamiento, las cuales fueron explicadas anteriormente.

6.- **Solicitud de Empleo:** Comprende básicamente datos personales (nombre, apellidos, etc.), familiares-experiencia ocupacional, trayectoria académica y preguntas de interés para cada empresa. Permite valorar si el candidato cubre los requisitos mínimos de ingreso.

7.- **Entrevista Inicial o Pre-entrevista:** pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo, los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. -- También proporciona al candidato la información básica del puesto.

8.- **Entrevista de Selección:** "es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (24)

En la entrevista de selección se exploran aspectos del individuo tanto de su personalidad, como de sus intereses, vida actual, etc. Al final de ésta se debe elaborar un informe.

9.- **Exámenes Psicológicos:** se utilizan baterías de pruebas psicológicas que deberán ser seleccionadas en base al costo, tiempo y nivel de aplicación. La selección de las pruebas psicológicas que componen una batería, se rigen por tres aspectos importantes.

a) **Inteligencia.-** Medición de la capacidad inte--

lectual.

b) **Habilidad.**- Es la medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

c) **Personalidad.**- Medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente, como son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

10.- **Pruebas de Trabajo:** Generalmente la practica el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar si el candidato posee los conocimientos teórico-prácticos que el puesto exige.

11.- **Examen Médico:** Tiene una gran importancia, debido a que por medio de él se determina si las condiciones físicas permiten al empleado desempeñar eficientemente su trabajo.

12.- **Estudio Socioeconómico:** Cubre tres áreas principales.

a) Información de la actividad sociofamiliar.

b) Antecedentes de los empleos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada en la solicitud y entrevistas.

13.- **Decisión Final:** Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe inmediato del futuro empleado, por ser el responsable directo del trabajo del futuro empleado.

LA SELECCION EN EL SECTOR PUBLICO

La selección de personal deberá realizarse con base en criterios, métodos y procedimientos que permitan decidir -

cuál de los aspirantes satisface plenamente los requisitos ne
cesarios para cubrir el puesto. Para esta función también de
ben tomarse en cuenta, el catálogo de puestos y el reglamento
de escalafón.

Por otra parte, el procedimiento técnico que se siga
para la selección deberá considerar las políticas, las estra-
tégias, los objetivos y las metas de la institución, los re-
querimientos de personal, la naturaleza de los puestos a cu-
brir, así como los aspectos jurídicos que regulen las relacio-
nes laborales.

El proceso técnico de selección que se propone en las
Gufas Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de-
Personal, es igual al que se explicó anteriormente.

SUBFUNCION: CONTRATACION.

LA CONTRATACION EN EL SECTOR PUBLICO.

Cumplidos los requisitos para la selección, el titular de la dependencia, para formalizar la relación de trabajo entre está y el trabajador, le otorgará a éste el documento - de nombramiento, por conducto de la unidad responsable de la administración de personal.

El Nombramiento es "el documento en virtud del cual - se formaliza la relación jurídica laboral entre el titular y el trabajador, y los obliga al cumplimiento recíproco de las disposiciones contenidas en el mismo, en la ley, en las presentes condiciones y las que sean conforme al uso y la buena fe" (25).

La secretaría (departamento) expedirá por escrito los nombramientos correspondientes de las personas que ingresen a sus servicios.

El nombramiento deberá contener, además de los datos del nuevo servidor público, la denominación del puesto y su descripción, el sueldo, la ubicación dentro de la institución y la protesta de ley, etc.

Se enviará una copia al sistema de información para el registro del personal en forma individual con los datos -- clasificados (cardex, expediente, etc.)

Existen diferentes tipos de nombramiento:

1.- Definitivos: "son los que se expiden conforme al-

proceso escalafonario respectivo para cubrir una vacante definitiva o de nueva creación, una vez transcurrido el término de seis meses" (26).

- 2.- Interinos: "Son los que se otorgan para ocupar plazas de base vacantes temporales que no excedan de seis meses" (27)
- 3.- Provisionales: "son los que se expiden conforme al proceso escalafonario respectivo a un trabajador que debe ocupar una vacante temporal mayor de seis meses" (28).
- 4.- Por Tiempo Fijo: "los que se expiden con fecha precisa de terminación para trabajos eventuales o de temporada" (29)
- 5.- Por Obra Determinada: "son los que se otorgan para realizar tareas directamente ligadas a una obra determinada, que por su naturaleza no sea permanente" (30).

Los nombramientos interinos, por tiempo fijo y por obra determinada no crean derechos escalafonarios.

Las listas de raya se consideran como nombramientos colectivos pero surten efectos en forma individual para cada uno de los trabajadores en ellas incluidos.

Para la contratación del personal de lista de raya, las autoridades respectivas deberán notificar al sindicato con cinco días hábiles de anticipación sobre el número de personas necesario y sus características de trabajo, a fin de que dentro de ese término el sindicato proponga al personal

de no ser así, el sindicato propondrá, en un término de tres días hábiles siguientes a la fecha en que se haya hecho la notificación respectiva, al nuevo candidato y de no ser aceptado éste, se turnará a la Oficialía Mayor para el acuerdo correspondiente: y la Secretaría (departamento), procederá a cubrir las plazas disponibles.

Las plazas numerarias de nueva creación o las disponibles de última categoría, una vez recorridos los escalafones correspondientes con motivo de las vacantes que hubiese, serán cubiertas en un cincuenta por ciento por el titular y el otro cincuenta por ciento por el sindicato.

Trabajadores.

"Trabajador es toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales". (31).

Los trabajadores se dividen en dos grandes grupos. *

- 1.- Trabajadores de Confianza: "son los que integran la planta de la Presidencia de la República y - - aquella cuyo nombramiento o ejercicio requiera la aprobación expresa del Presidente de la República" (32). Por ejemplo: en el poder Legislativo, en la Cámara de Diputados, el Oficial Mayor, el Tesorero General, etc.
- 2.- Trabajadores de Base: "Los no incluidos en la enumeración anterior y que, por ello, serán inamovibles. Los de nuevo ingreso no serán inamovibles

sino después de seis meses de servicios sin nota - desfavorable en su expediente.

Los trabajadores de base deberán ser de nacionalidad mexicana y sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan - desarrollar el servicio respectivo. La sustitución será decidida por el titular de la dependencia oyendo al sindicato" (33).

Sindicatos.

"Los sindicatos son las asociaciones de trabajadores que laboran en una misma dependencia, constituidas para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes" (34).

"La sindicación es una libertad que debe ser respetada, por la empresa, por las autoridades y por el derecho positivo" (35).

Son sociedades de carácter específicamente socio-económico, no político, por lo tanto, no es conveniente que dependan del estado, ni de partidos políticos" (36)

La Legislación Federal del Trabajo Burocrático dice - que sólo podrá haber un sindicato en cada dependencia y todos los trabajadores tendrán derecho a formar parte de él, pero - una vez que soliciten y obtengan su ingreso, no podrán dejar de formar parte de él, solamente que fueran expulsados.

Por otra parte, los trabajadores de confianza no podrán pertenecer al sindicato. Cuando un trabajador sindical

zado desempeñe un puesto de confianza, quedarán automáticamente suspendidas todas sus obligaciones y derechos sindicales.

Para que se forme un sindicato, se requieren veinte trabajadores o más, y que no exista dentro de la dependencia otra agrupación sindical que cuente con mayor número de miembros.

Dentro de los objetivos del sindicato tenemos:

- 1.- El desarrollo integral de sus miembros en su trabajo.
- 2.- El mejoramiento de las condiciones laborales.
- 3.- Remuneración justa.
- 4.- Propiciar la participación responsable de sus integrantes. Buscando la personalización y la promoción de las capacidades naturales propias del individuo, como contribuidor del bien común.

SUBFUNCION: INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es importante recordar el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo empleado va a encontrarse de pronto - en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción en el trabajo; es pues necesario establecer un programa de inducción para darle a conocer al nuevo trabajador las políticas, procedimientos, etc.

Definición de Inducción.

Grados Espinosa nos dice, que es "una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc." (37)

Otros autores como Heredia y Deuchler nos dicen que - en sentido estricto, no se puede determinar cuándo se inicia y en dónde termina la inducción del personal de nuevo ingreso ellos consideran que se inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se quiere cubrir. Por otra parte - ellos consideran como terminada la inducción cuando el empleado ha tenido el tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica lo que ha aprendido con un grado razonable de éxito. (38)

LA INDUCCION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO.

Es de suma importancia la inducción para agilizar la integración del personal de nuevo ingreso a la organización de la institución y a las actividades a desarrollar conforme al puesto y con base en las funciones generales, objetivos y políticas de la institución.

Para lograr la integración del personal, se le debe proporcionar al trabajador información ya sea en forma verbal o audiovisual, con filminas o gráficas, haciendo mención de los siguientes aspectos:

- 1.- Características de la dependencia.
- 2.- Descripción del sector al que pertenece.
- 3.- Objetivos y políticas.
- 4.- Funciones generales.
- 5.- Organización.
- 7.- Condiciones generales de trabajo.
- 5.- Prestaciones y servicios.
- 9.- Presentación de directivos y funcionarios de las diversas áreas, así como de los objetivos de éstas.

Por otra parte, se deberá elaborar un Manual de Bienvenida, que se entregará al personal de nuevo ingreso, y que contendrá información sobre la organización y políticas de personal, condiciones de contratación, prestaciones, etc.

El personal de nuevo ingreso se entrevistará con el jefe inmediato, quien lo presentará con los empleados del área donde prestará sus servicios y hará una descripción de

las funciones del área a la que se integra y del puesto que va a desempeñar.

La inducción, en cualquiera de sus formas (verbal o escrita), no implica gran costo y si un gran beneficio tanto para el empleado como para la institución.

El uso de la inducción es recomendable en las instituciones gubernamentales, donde debido a la gran cantidad de personal que manejan, originan al no usarse ésta, una deshumanización y automatización de las actividades.

Este proceso se debe refirmar y actualizar permanentemente.

SUBFUNCION: PROMOCIONES, ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS.

La empresa tiene un gran interés en que su personal -
guarde una situación de estabilidad, tanto en la misma, como-
en los diversos puestos, porque esto garantiza su eficiencia.
Pero también tiene interés en cierto cambio del personal que-
aporta "nueva sangre a dicha empresa" (39).

Movilidad Interna del Personal.

La movilidad interna es "el número de trabajadores --
que cambian de puesto sin salir de la empresa en relación con
el número total de los que forman un sector, departamento, -
sección o puesto" (40).

Dentro de la movilidad de personal se dan los siguien-
tes tipos:

- 1.- Promociones: Se refieren, "al cambio de un trabajador o -
empleado a un puesto de confianza que no puede exigirse,-
al menos con base en elementos objetivos" (41)

Las promociones permiten que una organización utilice con
más efectividad cualquier talento o habilidad que los in-
dividuos hayan podido desarrollar durante el curso de su
entrenamiento o empleo. Las promociones pueden servir --
como una recompensa y como evidencia de apreciación por -
alcances anteriores. Si el programa de promociones se ad
ministra en forma apropiada, puede servir para mejorar la
eficiencia y la moral del empleado y para atraer nuevos -
empleados a la compañía.

- 2.- Ascensos: Se refiere "al cambio de un trabajador a pue-

tos de mayor importancia y salario, siempre que este cambio de algún modo le sea debido y, por lo tanto, sea para la empresa exigible en alguna forma" (42).

Los méritos (capacidad) y la antigüedad determinan los -- dos criterios fundamentales para el ascenso. El mérito -- se refiere tanto al desempeño como a la habilidad en el -- pasado, porque se usa como criterio para determinar que -- un individuo está calificado para cubrir los requisitos -- de un puesto más elevado. La evidencia del mérito puede -- obtenerse por medio de clasificaciones del desempeño, ho- -- jas de servicios personales y calificaciones de test (43).

La antigüedad se refiere "al tiempo de servicios que ha -- acumulado un empleado" (44).

- 3.- Transferencias: La transferencia implica "la colocación -- de un individuo en otro puesto en el cual los deberes, -- las responsabilidades, el status, y la remuneración son -- aproximadamente iguales a las del puesto anterior" (45).- La transferencia puede requerir que un empleado cambie su grupo de trabajo, la unidad organizacional. También hace posible la colocación de un empleado en un puesto en donde exista mayor necesidad de servicios; puede permitir a un empleado ser colocado en un puesto que él prefiera y -- que puede desempeñar con más efectividad. Deben ser muy- cuidadosas, las transferencias de empleados problema, -- puesto que esta acción generalmente no elimina la causa --

del problema sino que solo la pasa a algún otro supervisor. Las solicitudes de transferencias también deben controlarse para evitar que ciertos individuos cambien continuamente de puestos. Si se originan demasiadas solicitudes de transferencias en un departamento en particular, esto puede indicar que la falla se encuentra en el supervisor o en las condiciones del departamento, más bien que en los empleados.

Se ha visto que los empleados presentan una fuerte resistencia a ser transferidos a otro puesto. Aún cuando el nuevo se considere igualmente deseable, una transferencia implica ciertos cambios en los hábitos bien establecidos. Los supervisores pueden también oponerse a la pérdida de su personal transferido a otro departamento. La resistencia puede ser particularmente fuerte si un supervisor -- considera que está suministrando personal que él ha entrenado, a departamentos en los que los supervisores han fracasado en establecer programas de entrenamiento adecuados para desarrollar el potencial de sus subordinados.

Parte de la resistencia a las transferencias, puede evitarse comunicando al personal las razones que las hacen necesarias y las bases sobre las cuales se selecciona al personal que se transfiere.

PROMOCIONES, ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO.

Las promociones en el Sector Público, se realizan de acuerdo, con el sistema escalafonario, que generalmente consi

dera a la antigüedad como el factor principal. Esto se debe en gran parte a la carencia de técnicas para conocer aptitudes, conocimientos, etc.

"La antigüedad que los trabajadores acumulan al servicio del Gobierno Federal, debe ser compensada de manera especial, para que en materia escalafonaria pueda realmente considerarse como factor de desempate y no como la única posibilidad de índole promocional" (46).

Sistema Escalafonario.

Las demandas de los servidores públicos, planteadas a través de la federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, llevaron al titular del Ejecutivo Federal - (José López Portillo) a ordenar los estudios relativos al diseño e implantación de un escalafón funcional e intercomunicado, que al mismo tiempo que incentive a los trabajadores mediante efectivas opciones promocionales, impulse la productividad requerida por el Estado.

La Comisión de Recursos Humanos, con el apoyo del Comité Técnico Consultivo, elaboró un proyecto de lineamientos -- que por conducto de la Coordinación General de Estudios Administrativos, fué propuesto por el Presidente de la República como recomendaciones generales para la implantación de un moderno y ágil sistema escalafonario.

Con base en una concepción sistemática y con el propósito de que las recomendaciones propuestas por la Comisión de Recursos Humanos fueran más allá del ámbito puramente estruc-

tural, se analizó la vinculación e interdependencia de cada uno de los elementos que constituyen el sistema de administración y desarrollo de personal. Como resultado de dicho análisis, se adoptó el escalafón como estrategia de implantación del sistema.

El sistema escalafonario constituye la columna vertebral para el buen funcionamiento del sistema general de administración y desarrollo de personal; por lo tanto, deberá existir una relación entre este sistema y la estructura orgánica de cada dependencia, derivada de los objetivos y metas que se propongan alcanzar en base a sus funciones.

"Los escalafones del sector público, son mecanismos o sistemas mediante los cuales se promueve a los trabajadores de un nivel o categoría presupuestarios al inmediato superior, pero dentro del mismo puesto" (47).

Para que tengan derecho los trabajadores a participar en los concursos para ser ascendidos, deberán tener como mínimo seis meses en la plaza del grado inmediato anterior y ser trabajadores de base.

Se deberá expedir en cada una de las dependencias un reglamento de escalafón, el cuál deberá ser formulado de común acuerdo, por el titular y el sindicato respectivo. En este reglamento deberán quedar indicados los factores escalafonarios que sirven de base para otorgar los ascensos a los trabajadores de cada una de las dependencias; estos factores escalafonarios son los siguientes:

- a) Conocimiento: "es la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza". (48)
- b) Aptitud: "es la suma de las facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficacia para llevar a cabo una actividad determinada" (49)
- c) Antigüedad: "es el tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la Legislación Federal del Trabajo Burocrático, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación, con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa. Aún cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador" (50)

Por otra parte, para que se pueda llevar a la práctica un sistema escalafonario que pondere con mayor objetividad los esfuerzos de los empleados, se requieren del establecimiento de mecanismos que garanticen una justa evaluación del desempeño; es decir, cada dependencia deberá implantar técnicas y procedimientos adecuados para evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia del trabajador en su puesto. Estos mecanismos representarán para el empleado la posibilidad de alcanzar un mayor nivel de ingresos en base a los méritos demostrados y en consecuencia, mayores oportunidades de ascender en el escalafón.

Las vacantes serán otorgadas a los trabajadores con categoría inmediata inferior que hayan obtenido la valoración

y calificación más alta de los factores escalafonarios.

El personal de cada dependencia será clasificado, según sus categorías, en los grupos señalados por el Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal.

De acuerdo a las Guías Técnicas, son obligaciones de las Comisiones Mixtas de Escalafón:

- 1.- Celebrar plenos ordinarios una vez por semana y extraordinarios cada que sean solicitados por cualquiera de los representantes que la integran.
- 2.- Establecer reglas para los exámenes de conocimientos y aptitudes, practicarlos y designar a las personas que deban examinar a los solicitantes.
- 3.- Boletinar las vacantes en los casos y en los grupos escalafonarios que se prevén en el Reglamento de Escalafón.
- 4.- Estudiar las proposiciones escalafonarias, las objeciones de los jefes de la dependencia y las inconformidades de los trabajadores interesados.
- 5.- Resolver quiénes de los solicitantes deben ser ascendidos
- 6.- Notificar sus resoluciones a los participantes en los cursos y a las autoridades de los grupos escalafonarios respectivos, así como a la Unidad Administrativa de Desarrollo de Personal.
- 7.- Proporcionar a las autoridades, a los representantes sindicales y a los trabajadores los informes que soliciten referentes a los movimientos escalafonarios.
- 8.- Resolver sobre la procedencia de las permutas.

SUBFUNCION: TERMINACION DE LA RELACION DE TRABAJO.

Cuando se establezcan las cláusulas del contrato de trabajo, deben definir tanto el empleado como la organización los lineamientos del inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas. La organización debe poner al trabajador al tanto de las normas, políticas y principios en que se basa para contratarlo, así como las formas en que puede dejar de prestar sus servicios ya sea voluntaria o involuntariamente.

Terminación de la Relación Laboral
en el Sector Público.

Es el último contacto entre la institución y el trabajador, la terminación de la relación laboral no debe considerarse la etapa final de un sistema de administración y desarrollo de personal, ya que éste siempre estará operando a través de su retroalimentación.

Existen varias causas que originan la terminación de las relación laboral, entre las cuales se pueden mencionar:

- 1.- Jubilación: por que el trabajador alcanzó cierta edad o años de servicio.
- 2.- Renuncia: cuando el trabajador da por terminada voluntariamente la relación laboral con la institución.
- 3.- Terminación del contrato o plazo estipulado en el nombramiento.
- 4.- Despido: se da cuando existe un razón justificada para la rescisión del contrato de trabajo; es decir, se usa contra el empleado que ha cometido una seria ofensa o que tiene-

un registro de violaciones repetidas de los reglamentos de la compañía. También se usa para eliminar a los trabajadores que no pueden ser utilizados en forma efectiva en ningún puesto, debido a su incompetencia o inhabilidad de desempeño adecuado o llevarse bien con los demás.

Entre los trámites que como consecuencia de la terminación de la relación laboral deberá llevar a cabo la Unidad de Administración de Personal de la institución, se encuentran:

- 1.- Recibir la renuncia del trabajador o documento donde se especifique la terminación de la relación laboral.
- 2.- Efectuar la entrevista de salida.
- 3.- Entregar al trabajador su hoja de servicios.
- 4.- Turnar copia del oficio de baja del trabajador al sistema de información para su alimentación, así como a las áreas, dependencia y organismos que corresponda.

SUBFUNCION: ENTREVISTA DE SALIDA.

Es conveniente llevar a cabo un control estadístico - de las causas de renuncia del personal, para lo cual se puede implementar el método de entrevista de salida. Esto permite investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renunciar. La entrevista de salida constituye un factor de retroalimentación del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

La Entrevista de Salida en el Sector Público

A través de la entrevista de salida es posible captar las observaciones, recomendaciones e iniciativas que el propio trabajador emita y que pueden ser de gran utilidad para la institución.

Para obtener un mejor resultado de la entrevista de salida, ésta deberá contener preguntas que ofrezcan datos sobre la vida laboral del trabajador dentro y fuera de la institución, con objeto de conocer su desarrollo y trayectoria, -- desde su ingreso hasta la fecha en que renuncia. Asimismo, -- se le deberá preguntar sobre la imagen que tenga de la institución, las condiciones generales de trabajo, las relaciones laborales con el jefe y los compañeros, las prestaciones, el horario, etc.

De la entrevista se obtienen una serie de datos importantes como son: las causas de la renuncia, el nivel de la moral de trabajo en la institución, el trato de los jefes, las necesidades de capacitación, las deficiencias de la organización, etc.

Por lo menos, la entrevista de salida debe tender a dejar en el trabajador que sale, la mejor imagen posible de la empresa. También se debe ver si es posible conservar un trabajador que pretende salir de la empresa y que, a nuestro juicio, conviene a ésta tratar de conservarlo. En muchas ocasiones los trabajadores se van por malos entendidos, falta de comunicación.

FUNCION: ADMINISTRACION DE SALARIOS.

OBJETIVO: Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

SUBFUNCION: DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Introducción.

Una de las principales preocupaciones que ha tenido el hombre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades.

El hombre primitivo satisfacía sus necesidades en forma precaria, gracias a dos factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza.

El artesanado surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades del hombre y de su familia. Este exceso de producción provoca que este ponga a disposición de los demás miembros de la colectividad los satisfactores que produce y de aquí nace el trueque.

Más adelante, aparece el concepto de trabajo personal, que se realiza en beneficio de otras personas.

Este tipo de trabajo se presenta primero en el sistema esclavista y su única retribución es el pan, el vestido y el techo. En Europa y Asia esas retribuciones eran mínimas y acompañadas de mal trato. En México prehispánico la esclavitud era mucho más benigna.

Tiempo después, el hombre trueca su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque sea sustituido por más versátil y de esta manera aparece la compra-venta, o cambio indirecto. La relación mercancía-mercancía fué sustituida por la fórmula mercancía dinero-mercancía.

El dinero, como medio de cambio, hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del término salario.

Definición de Salario.

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como "la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba afectar o por servicios que haya prestado o deba prestar"

El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórica de que alguna vez se pagó con ella.

Sueldo, proviene de "solidus", que quiere decir moneda de oro de peso cabal.

Tanto el sueldo como el salario, pueden definirse como: "toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo".

Más concisamente: la remuneración por una actividad productiva" (52)

Clasificación de los Salarios.

Los salarios se clasifican de la siguiente manera:

1.- Por el medio utilizado para el pago:

- a) Salario en moneda.
- b) Salario en especie: es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc.
- c) Salario Mixto: es el que se paga, parte en moneda, y parte en especie.

2.- Por su capacidad adquisitiva:

- a) Salario Nominal: es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor" (53)
- b) Salario Real: "es la cantidad de bienes y servicios - que el trabajador puede adquirir con el salario total - que recibe" (54)

3.- Por sus límites:

- a) Mínimo: es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia. Se dice:

a.1) Legal: según se fije por un procedimiento que la Ley señala (Comisión Mixta de Salario Mínimo).

a.2) Contractual: es por una contratación libre en determinada rama o empresa (el mínimo textil o el mínimo en la empresa).

a.1) El salario mínimo legal se divide en:

- General: es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores.

- Profesional: el que debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades, por consi

derarse que su calificación exige para -
ellas una remuneración mayor (salario m^ínimo de maestros, etc.).

4.- Por la forma de Pago:

- a) Salario por unidad de tiempo: es el que toma en cuenta solamente el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Generalmente se toma como base una jornada que es casi siempre de 8 horas, aunque se compute por día, hora o semana.
- b) Salario por unidad de obra (rendimiento): es en el -- que el trabajo se computa en base al número de unidades producidas (destajo). Dentro de este deben considerarse los sistemas de salarios incentivos directos.

5.- Otras divisiones:

- a) Salario directo: es lo que expresamente paga como salario la empresa.
- b) Salario indirecto: es el complemento que le dan otras prestaciones adicionales.
- c) Salario Ordinario: el que se paga por la jornada normal.
- d) Salario Extraordinario: el que se paga por otras horas de trabajo excedente.

DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS DENTRO
DEL SECTOR PUBLICO.

Catálogo de Puestos.

La Legislación Federal del Trabajo Burocrático nos dice que "el sueldo o salario, que se asigne en el Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal, constituye la retribu-

ción básica presupuestal que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios que haya prestado" (55)

Si se toma en cuenta que el Catálogo de Puestos es -- elemento básico de la estructura escalafonaria y en base a él se establecen los parámetros para un adecuado reclutamiento y selección de personal, es conveniente adecuar y actualizar dicho catálogo de acuerdo con los requerimientos y estructura de cada dependencia.

Entre los elementos que deben contener los catálogos institucionales de puestos están las funciones de cada puesto los requerimientos para su desempeño, el señalamiento de los niveles salariales máximos y mínimos que les correspondan según su rama y grupo a que pertenezcan así como la clave que se les asigne para su identificación y computarización.

Esto significa que para la actualización y adecuación del catálogo de puestos deberá tomarse en cuenta el análisis, la clasificación y la valuación de los puestos que se adicionen o modifiquen.

El Catálogo General de Puestos constituye la base para el establecimiento y adecuación de los Catálogos Institucionales de Puestos y Estructuras Escalafonarias: en éstas -- las líneas de ascenso se relacionan unas con otras para permitir que los trabajadores tengan posibilidades de ascender hasta los máximos niveles de escalafón.

Tabulador de Sueldos.

Es una tabla o tabulador de asignación de sueldos que establece diversos niveles salariales atendiendo tanto al as pecto presupuestario de cada institución, como al logro de - una equidad remunerativa, de acuerdo con los requisitos y fun ciones a cumplir en cada puesto.

Este tabulador de sueldos deberá contener diferencias significativas entre los diversos niveles, con el fin de in-- centivar el eficiente desempeño en el puesto, así como la pre paración para el ascenso del trabajador a puestos de mayor - responsabilidad y remuneración.

Para la adecuación y actualización del tabulador de - sueldos deberán tomar en cuenta, por un lado, la valuación de puestos y por otra parte, el Tabulador General de Sueldos.

El Tabulador General de Sueldos delimita los niveles-- máximo y mínimo para retribuir un puesto genérico, y permite-- flexibilidad a las dependencias para asignar sueldos a los -- cargos específicos de las mismas.

Cada dependencia deberá elaborar un tabulador de suel dos, en las diferencias que pudieran presentarse al asignar - el sueldo a un mismo puesto deberán estar encuadradas dentro de los rangos que se establezcan en el Tabulador General de - Sueldos.

Para la elaboración y/o adecuación del tabulador de - sueldos debe tomarse en cuenta el marco jurídico, la equidad -

interna, la competitividad externa, el costo de la vida y las necesidades específicas de la institución.

Por otra parte, para el establecimiento del límite inferior del tabulador debe partirse de los salarios mínimos establecidos en el Tabulador General para el personal del Gobierno Federal, y de los establecidos por la Comisión de Salarios Mínimos.

Para determinar la equidad interna se procederá a elaborar una gráfica de salarios que muestre en forma clara y objetiva la estructura de los mismos con lo cual se percibirán las irregularidades en la distribución de las retribuciones, indicando si el crecimiento es lento o acelerado, así como los desequilibrios entre las percepciones del personal sindicalizado y de confianza.

El objetivo principal de la gráfica de salarios es el de facilitar la adecuación de los sueldos, indicando el monto que cada puesto debe tener de acuerdo con el valor relativo asignado a éstos.

Zonas Salariales.

Para efectos de la instrumentación del tabulador de sueldos deberán tomarse en cuenta las diversas zonas salariales de acuerdo con el lugar de adscripción del trabajador: es decir: el tabulador de sueldos se complementará con una tabla que contemplará las cuotas de sobresueldo que correspondan a los trabajadores de acuerdo con el lugar donde prestan sus servicios, con lo cual el trabajador quedará protegido en su

salario frente a los diferentes índices del costo de la vida, sin importar el ámbito territorial en que esté ubicado su centro de trabajo.

Los niveles de sobresueldos a considerar serán aquellos fijados para el personal del Gobierno Federal, de acuerdo con las zonas salariales en que se ha dividido para estos efectos el territorio nacional.

Estructura Salarial.

Para un eficaz funcionamiento del sistema escalafonario es conveniente que el manejo administrativo de los salarios se simplifique y se haga más ágil.

En este sentido, se procurará integrar la asignación salarial a través de la utilización del menor número de partidas, evitando el uso de aquellas que no estén autorizadas para el pago de remuneraciones por servicios personales.

Pagos.

Para el pago de sueldo es conveniente que se elabore una nómina o listado general de trabajadores, donde queden asentadas las percepciones, deducciones y alcance neto de éstas.

La nómina deberá contener los siguientes elementos.

- 1.- Unidad administrativa.
- 2.- Nombre del trabajador.
- 3.- Clave.

- 4.- Puesto.
- 5.- Registro Federal de Causantes.
- 6.- Días laborales.
- 7.- Sueldo diario quinquenal.
- 8.- Sueldo nominal (días trabajados, por sueldo diario).
- 9.- Otras percepciones (sobresueldo, prima vacacional, etc.)
- 10.- Horas extras.
- 11.- Total de percepciones.
- 12.- Deducciones (impuestos sobre la renta, seguro colectivo, etc.)
- 13.- Alcance líquido.

La nómina constituye el elemento que certifica el pago de los salarios y prestaciones, además de que la información que surge de esta tiene amplia utilidad para otros subsistemas como en el caso de planeación y organización.

Plantillas.

Para efectos de control interno y apoyo a los sistemas de pago y de información, es imprescindible que en las diversas áreas de la dependencia se elabore una plantilla de personal que preste sus servicios en la misma; dicha plantilla deberá actualizarse periódicamente.

La plantilla de personal es un instrumento de información que contiene la relación de los trabajadores que laboran en una unidad administrativa determinada y señala además el puesto que ocupan y el sueldo que perciben.

Esta información podrá retroalimentarse con la que se

tenga registrada en el banco de datos del subsistema de información y viceversa, con lo cual se tenderá a mantener un adecuado y permanente registro y control del personal que labora en la dependencia.

SUBFUNCION: CALIFICACION DE MERITOS.

Introducción.

La evaluación de una persona es tan antigua como el hombre mismo. Los hombres por lo general han considerado el valor de otros hombres en una variedad de situaciones y probablemente continuarán haciéndolo. La mayoría de las evaluaciones de este tipo, sin embargo, están hechas en una forma casual y no sistemática, dándosele poca consideración a los elementos importantes comprendidos en el proceso evaluativo. Los programas formales de evaluación son distintos, ya que cuentan con objetivos claramente enunciados y con un sistema bien organizado para alcanzarlos" (50)

Robert Owen, fué uno de los pioneros en el área de evaluación, estructuró a principios del siglo XIX, un sistema de libros y blocks de carácter y los puso en operación en una fábrica de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Este sistema consistía en que a cada trabajador le era asignado un libro y el supervisor anotaba en él diariamente como había sido su desempeño en el trabajo. El block contenía una serie de páginas de colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento.

Posteriormente, Francis Galton ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales, entre muchas otras aportaciones que hizo a la psicología científica experimental.

En 1879, Wilhem Wundt fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, en el cual rea

lizó estudios científicos de la conducta humana.

Durante algunos años la calificación de méritos permaneció estancada, y fue hasta principios de este siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Definición de Calificación de Méritos.

El nombre de calificación de méritos varía de una organización a otra, esto depende del uso que se le dé y los objetivos particulares que se persigan en cada caso, como por ejemplo: calificación de actuación, medición del desempeño, registro de ejecución, etc.

El término mérito implica, "la evaluación de conductas positivas dentro de la organización, o comportamientos que van más allá de la responsabilidad formal del sujeto en el puesto que desempeña y que lo hacen merecedor de una recompensa, debido a esto Grados Espinosa y Beutelspacher proponen que se le denomine Evaluación de la Conducta Laboral" (57)

La calificación de méritos se refiere a una serie de características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto como son: el criterio, iniciativa, previsión, responsabilidad, cantidad de trabajo, conocimientos, entusiasmo, sentido de colaboración, etc. La calificación de méritos evalúa separadamente cada una de estas características del trabajador, y con esto elimina una apreciación conjunta que es por lo mismo vaga e imprecisa.

LA CALIFICACION DE MERITOS DENTRO DEL SECTOR
PUBLICO

La evaluación de los méritos de una persona, no está considerada expresamente en la legislación actual. Se aplica de manera provisional en el Gobierno, con variaciones de dependencia en dependencia.

Para poder llevar a la práctica un sistema escalafonario que pondere con mayor objetividad los esfuerzos de los empleados, se requiere, como lo mencionamos anteriormente, que cada institución implante una serie de técnicas y procedimientos adecuados para evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia del trabajador en el puesto.

En la evaluación de méritos se consideran los siguientes factores escalafonarios, en orden de importancia:

- 1.- Conocimientos.
- 2.- Aptitud.
- 3.- Disciplina y Puntualidad.
- 4.- Antigüedad.

Se entiende por Conocimientos: "La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza" (58).

Por Aptitud: "La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada" (59)

Por antigüedad: "El tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la Ley Federal del Trabajo Burocrático, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la descentración administrativa, aún cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador" (60)

El factor de antigüedad fungirá como elemento de desempate en aquellos casos cuya calificación para ascender a otro puesto resulta igual.

A través de la evaluación del desempeño de los trabajadores será factible conocer a quienes deben darse preferencia en los ascensos a quienes rechazar, qué trabajadores podrán ocupar los puestos de confianza, qué cualidades podrán ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, apoyándose en la capacitación del mismo, etc.

La medición del desempeño, además de servir de control, permitirá orientar los criterios para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., detectando a los mejores elementos y recompensándolos.

El empleo de esta técnica como fundamento del desarrollo de personal propiciará una elevación de la moral como fundamento del desarrollo de personal, lo cual se traducirá en un incremento de la productividad.

Para determinar los elementos objeto de calificación, deben tomarse en cuenta:

- a) Los fines que se persiguen con la aplicación de esta técnica.
- b) El nivel del puesto en que se encuentran los trabajadores que serán calificados.
- c) El análisis y la valuación de los puestos de los calificados.

Para evaluar el desempeño en el trabajo existen diversos métodos, entre los que se encuentran:

- a) El método de Comparación.
- b) El método de escalas.
- c) El método de listas de comprobación.

En la administración por objetivos, uno de los mecanismos que se utilizan para el análisis del desempeño consiste en que el trabajador defina primeramente, con base en el análisis de puestos aprobado por la institución, las principales características del mismo en cuanto a las áreas de su responsabilidad y cómo operan en la práctica. Posteriormente el jefe y el empleado discutirán y modificarán en su caso esa definición, fijándose las responsabilidades y metas a realizar en un período determinado; una vez finalizado el período, el trabajador hace su propia apreciación y de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas; se efectúa una entrevista con el jefe inmediato a fin de analizar la autopreparación y su calificación, estableciéndose nuevas metas para el

siguiente período.

En cuanto a los diversos métodos existentes para la - evaluación de méritos, corresponde a cada dependencia aplicar aquel que se considera el más idóneo conforme a sus requeri- mientos y necesidades.

SUBFUNCION: PREMIOS E INCENTIVOS.

La mayoría de las organizaciones intentan compensar a los empleados sobre una base consistente y equitativa, y de esta manera crear una estructura de salarios mediante la cual pueda relacionarse la paga de cada empleado con el valor relativo de su puesto y los otros factores que puedan servir para la tarifa de salarios para su puesto" (61)

PREMIOS E INCENTIVOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Ley de Premios, Estímulos, y Recompensas Civiles.

Esta ley establece las normas que regulan el reconocimiento público que hace el Estado, de todas aquellas personas (servidores públicos), que por sus actos, obras y conductas, merezcan los premios, estímulos y recompensas que en ella se establecen.

Por otra parte, solo los mexicanos al reunir los requisitos fijados en esta ley, podrán obtener algunos de los reconocimientos previstos en la misma.

La Legislación Federal del Trabajo Burocrático dice que los estímulos y recompensas serán entregados a los servidores públicos que hayan realizado alguna de las siguientes acciones:

- a) Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- b) Aportaciones destacadas en actividades relativas al programa de reforma administrativa.
- c) Elaboración de estudios e iniciativas que aporten notorios beneficios para el mejoramiento de la administración pública.

ca en general.

- d) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de -- técnica jurídica.
- e) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de fi nanciamiento de programas o proyectos.
- f) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de - sistemas de consumo, de mantenimiento de equipos, de aprove chamamiento máximo de recursos humanos y materiales.
- g) Estudio y labores de exploración, descubrimiento, invención o creación en los campos técnicos o científico que redunden en notorios beneficios para la administración pública o para la nación. Los empleados de confianza podrán participar en los casos de los incisos b y g.

Las recompensas consistirán:

- a) La cantidad de veinticinco mil pesos para cada uno de los - tres servidores públicos seleccionados en cada Dirección Ge neral o Unidad administrativa.
- b) La cantidad de cincuenta mil pesos y diploma al que resulte elegido por cada dependencia o entidad.

Los estímulos consistirán en diez días de vacaciones ex- traordinarias para el servidor público que haya sido seleccio- nado en cada departamento o unidad administrativa, en las de-- pendencias o entidades.

Dichos estímulos y recompensas se tramitarán a propues- ta de los superiores jerárquicos, el interesado, de su repre-- sentante sindical o de los compañeros de labores. También es- tos estímulos y recompensas pueden no otorgarse cuando a jui-- cio de la Comisión Interna de Administración y Programación, - en funciones de la Comisión Evaluadora, no hayan satisfecho -- los requerimientos establecidos por esta ley.

SUBFUNCION: CONTROL DE ASISTENCIAS.

Ausentismo.

El grado hasta el cual los empleados están ausentes - de su trabajo puede servir para indicar la efectividad del -- programa de personal de una organización. Siempre habrá al-- guien que permanezca alejado de su trabajo a causa de enferme-- dad, accidente, problemas familiares serios, etc. Sin embar-- go, muchas pruebas indican que existen muchas otras causas -- que podrfan ser evitadas. Para resolver este problema exis-- ten varios remedios, el primero sería llevar índices de ausen-- tismo y de retrasos, clasificados por causas, tratando de pre-- cisar las que se expresan, y hasta donde puedan investigarse, las reales.

Por otra parte, cuando no se tiene la disciplina ade-- cuada, es decir, sanciones sobre las faltas de asistencia, o-- sobre las llegadas tarde, estas circunstancias facilmente se multiplicarán.

También es importante que se les den premios de Indo-- le económica o administrativa (concesión de mayor número de - días de vacaciones, etc.). Cuando se trata de premios económi-- cos, se debe procurar establecer varios premios escalonados - en tal forma que si el empleado por una falta de asistencia per-- dió el mejor premio, no pierda la motivación para obtener uno menor en caso de que no repita sus faltas o retardos.

CONTROL DE ASISTENCIAS EN EL SECTOR PUBLICO.

El control de asistencias del personal del Gobierno - Federal se llevará a cabo por medio de listas de asistencias,

o de tarjetas o por cualquier otro sistema que disponga la dependencia. La tarjeta de control o el sistema que se haya dispuesto deberá colocarse en el lugar destinado al efecto, sin que el trabajador pueda retirarla sin la autorización correspondiente.

Los trabajadores que por alguna causa hayan sido autorizados por la dependencia, debido a la naturaleza del servicio o a las circunstancias especiales en las que se encuentra, no estarán sujetos al control de asistencias.

En la Ley Federal del Trabajo Burocrático se establecieron una serie de horarios de trabajo y períodos de ausencia para los trabajadores y a los que no cumplan con ellos se les impondrán una serie de sanciones en base al tipo de falta que hayan cometido como por ejemplo descuentos en sus salarios, etc.

FUNCIÓN: RELACIONES LABORALES

OBJETIVO: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

SUBFUNCIÓN: COMUNICACION

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. La comunicación es la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transformación de la información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como al personal en sus actividades. En una organización el proceso de comunicación está continuamente en acción entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados.

En el pasado, la gerencia había medido la efectividad de su comunicación en términos de que también eran comunicados sus argumentos. Sin embargo, existe un creciente reconocimiento de la importancia y el valor de obtener también la reacción de los empleados. A esta forma de comunicación se le denomina "bilateral" y es el único método para la creación de un entendimiento mutuo entre la gerencia y los empleados, ya que sin entendimiento no existe comunicación.

La administración moderna tiene como base la comunicación en todas sus formas, una buena comunicación hace cada --

vez más eficiente la administración de cualquier organización pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven - como tales, ya que quienes no están enterados de las causas - del grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás. La comunicación puede ser un factor de desintegración de los grupos cuando se desvirtúa y pierde sus -- verdaderos objetivos.

Quando se estudia la comunicación en el contexto de - las organizaciones, asume una complejidad que solo permite - comprenderla parcialmente. De acuerdo con Miller:

"La comunicación puede entenderse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la -- función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante el cual el organismo se relaciona consigo mismo y -- con su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos inter-- nos uno con otro." (62)

Otra definición de comunicación nos dice que "por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos - según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, - ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento común. La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es - indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuer-

zos a fin de lograr los objetivos perseguidos por una organización." (63)

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) El Emisor.- Es la fuente de la información, es quién va a exteriorizar la comunicación.
- b) El mensaje.- Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con anticipación y precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación:

- 1.- Credibilidad.
- 2.- Claridad.
- 3.- Utilidad.
- 4.- Repetición.
- 5.- Empleo de los canales establecidos oficialmente.
- 6.- Disposición del auditorio.

- c) El canal.- Es el vehículo o medio que transporta los mensajes: memorándums, cartas, teléfono, radio, periódico, revistas, películas, conferencias, juntas, etc.

Por la forma como se estructuran, los canales pueden ser:

- Informales, los cuales surgen espontáneamente en la organización.

Está constituido por chismes.

- Formales, los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente.

Por su dirección, los canales de comunicación se dividen en:

- Verticales descendentes.- se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros; ejemplo: circulares, boletines, etc.
- Verticales ascendentes.- Se basan en la doble urgencia que todo humano tiene de expresarse y en la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado, ejemplo: informes, reportes, etc.
- Horizontales o de Coordinación.- se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista.

- c) El receptor.- es la persona que recibe y capta la información.

Es muy importante la reacción o respuesta del receptor ante la comunicación si no se efectúa en el sentido planeado pueden existir barreras o distorsiones. Para determinar si la respuesta es o no la deseada, es preciso que el emisor obtenga cierta retroalimentación.

SUBFUNCION: REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Un aspecto en el que tiene el Departamento de administración de recursos humanos un papel principalísimo, es el Reglamento Interior de Trabajo, no solo en lo que se refiere a su redacción y aprobación, sino también en la aplicación cotidiana del mismo.

Si atendemos a los temas que la Ley Federal del Trabajo señala como propios para una reglamentación, encontramos los siguientes: horario de entrada y salida; tiempos para las comidas y períodos de reposo durante la jornada; días y horas fijados para la limpieza de establecimientos, maquinarias, etc.; días y lugares de pago; normas para el uso de sillas en casas comerciales, oficinas, restaurantes, etc; normas de prevención de riesgos; labores insalubres y peligrosas; forma y tiempo de realizar exámenes médicos; permisos y licencias; -- disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. Como disposición general, que es lo más interesante, -- "las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del -- trabajo". (72)

Los Artículos de la Ley Federal del Trabajo que contienen disposiciones al respecto, son los que a continuación se transcriben:

ARTICULO 426.- Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento, las normas de orden -- técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

ARTICULO 423.- El reglamento contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo - destinado para las comidas y períodos de reposo duran-- te la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las - jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los esta blicimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se re fiere el Artículo 132, fracción V;
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instruc-- ciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabaja doras embarazadas;
- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su -

aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho de ser oído antes de que se aplique la sanción: y

- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo -- con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

ARTICULO 425.- El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.

Por su parte, la Legislación Federal del Trabajo Burocrático, en sus Artículos 87, 88, 89, 90 y 91, fija las condiciones Generales de Trabajo.

ARTICULO 87. Las condiciones generales de trabajo se fijarán por el Titular de la Dependencia respectiva, tomando en cuenta la opinión del Sindicato correspondiente a solicitud de éste, se revisarán cada tres años.

ARTICULO 88.- Las condiciones generales de trabajo establecerán:

- I. La intensidad y calidad del trabajo;
- II. Las medidas que deben adoptar para prevenir la realización

riesgos profesionales;

III. Las disposiciones disciplinarias y la forma de aplicarlas;

IV. Las fechas y condiciones en que los trabajadores deben someterse a exámenes médicos previos y periódicos;

V. Las labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores de edad y la protección que se dará a las trabajadoras embarazadas; y

VI. Las demás reglas que fueren convenientes para obtener mayor seguridad y eficacia en el trabajo.

ARTICULO 89. Los sindicatos que objetaren sustancialmente condiciones generales de trabajo, podrán ocurrir ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, el que resolverá en definitiva.

ARTICULO 90. Las condiciones generales de trabajo surtirán efectos a partir de la fecha de su depósito en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

El Reglamento Interior de Trabajo tiene que referirse a todos los aspectos en los que la coordinación, esencia de la administración, no es solo conveniente, sino necesaria. -- Aquellos casos en los que, aunque aparentemente, pueda parecer que el empleador ganaría con dejarlo todo a su voluntad improvisada en el momento necesario, tiene que convencerse -- que es preferible fijar bases con sus trabajadores, en común-

acuerdo, y no tomar decisiones que más tarde puedan parecer - injustas o unilaterales y que no contarán con la aceptación - de los trabajadores; tal es el caso de los permisos, presta-- mos, suspensiones como sanción, normas de higiene y seguridad industriales y aún trámites para transferencia y ascensos.

El Reglamento Interior de Trabajo, quizá porque en -- gran parte se tiene de él una concepción tan imprecisa, pocas veces llega a formularse, y cuando ésto se hace, no suele tener mayor utilidad ni vigencia: se ve como un mero requisito- legal.

La materia que debe integrar el reglamento debe ser - aportada por los jefes y el abogado o técnico en Derecho del- Trabajo solo debe dar la forma y en todo caso, los trámites - del procedimiento jurídico para su discusión; en cuanto al re glamento, su formulación debe pertenecer mucho más aún a los- jefes de línea y al jefe o Departamento de Administración de- Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos tiene un papel -- principal en la formulación y aplicación del reglamento, pues no se trata de lo que habrá de regir en un puesto, una sec- - ción o un Departamento de la organización, sino de políticas o reglas generales aplicables a toda ella.

El reglamento interior de trabajo no debe ser una me- ra repetición de las disposiciones del Contrato Colectivo de Trabajo ni menos aún una determinación de los detalles técni-

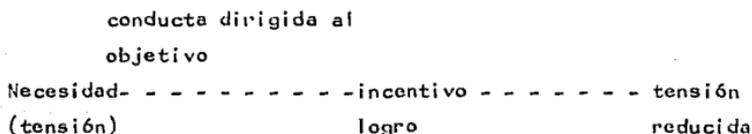
cos que pertenecen a la esencia de cada puesto; debe ser el conjunto de condiciones administrativas que, de común acuerdo, formulen las partes para prevenir y resolver conflictos en el futuro.

SUBFUNCION:

MOTIVACION

Por muchas décadas los psicólogos han estado realizando experimentos con animales y con seres humanos en un esfuerzo para comprender su comportamiento. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el que las personas hacen lo que hacen.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. El siguiente diagrama muestra la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional:(64)



La inclusión de la palabra "tensión" en el diagrama indica que con muchas situaciones motivacionales el individuo literalmente siente una situación de tensión. Esta tensión es más evidente en algunas de las necesidades fisiológicas o corporales, pero también es obvia para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. Aún cuando las necesidades psicológicas son más difíciles de medir en su intensidad, hay evidencia que indica que puede no existir lmi-

te para algunas de ellas, como la necesidad de reconocimiento o logro persiste, de manera que el individuo siempre está motivado para obtener satisfacción por ello.

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor, está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Las primeras teorías sobre la conducta que observamos a nuestro alrededor, está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Las primeras teorías sobre la conducta tendían a explicar toda acción a base de una sola necesidad, por ejemplo, el impulso libinidoso propugnado por Freud o el impulso de -- Jung para afirmar el propio ego. Los teóricos modernos añotan varias necesidades que varían desde tres hasta quince.

Una clasificación ampliamente aceptada es la propuesta por A.H. Maslow, quien clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

1.- Las necesidades fisiológicas: aquí se incluyen las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc., que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.

2.- Las necesidades de seguridad: incluye la necesidad tanto en sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras -- personalidades, queda incluida en este grupo.

3.- La necesidad de pertenecer a un grupo y de amor: la necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades dentro de ésta categoría.

4.- La necesidad de estimación: incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia, de confianza en la faz del mundo, de independencia y libertad, así como el deseo de obtener prestigio, respeto y estimación de otras personas.

5.- Necesidad de autorrealización: se refiere al deseo que tiene el hombre de autocumplimiento; esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es. - (65).

El hecho de que las necesidades humanas hayan sido analizadas y categorizadas, no indica que ya se cuenta con una explicación completa del comportamiento humano. El comportamiento es multimotivado, ya que varias necesidades demandan satisfacción simultáneamente, además algunas necesidades no se encuentran en el plano consciente, por lo tanto, las necesidades inconscientes existen junto con las conscientes a manifiestas.

De acuerdo con Maslow, conforme las necesidades de un nivel se ven satisfechas, las necesidades del siguiente nivel superior tienden a hacerse predominantes. De esta forma, una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que surja la siguiente necesidad.

Como difieren los individuos.- Las diferencias que pueden esperarse en los esquemas de las necesidades de un grupo de empleados, serán tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos. Como resultado-

de experiencias, satisfacciones y frustraciones en la vida -- del individuo, algunas necesidades se han hecho más fuertes -- que otras. Las experiencias de la infancia y de la juventud, previsas a las experiencias de trabajo, han contribuido con -- su parte en el desarrollo de patrones de motivación exclusi-- vos para cada individuo.

Si bien hemos mencionado el modelo de Maslow sobre la motivación humana, existen otras teorías y sistemas de clasificación que brindan puntos de vista diferentes sobre el tema: el modelo de Maslow, sin embargo, es sencillo y a la vez abarca la mayoría de las necesidades humanas.

Tipos de Incentivos.- La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad, requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como lo estimen los gerentes. La comprensión de la variada gama de incentivos de que dispone, proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo.

DINERO.- El dinero es un incentivo en extremo complejo que -- significa diferentes cosas

FRUSTRACION Y CONFLICTO.

El proceso motivacional, como antes se indicó, requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña, dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad. Sin embargo, no siempre es factible lograr la satisfacción de muchas necesidades, ya que el individuo puede verse impedido para lograr una meta o puede tener objetivos en conflicto.

Cualquiera que sea la situación, lo puede mantener en un estado de insatisfacción o tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes le rodean. Los gerentes y supervisores deben comprender las fuerzas que ocasionan la insatisfacción y la tensión entre sus subordinados, de manera que pueden crear un ambiente de trabajo que se vea libre, en todo lo posible, de éstas condiciones.

Naturaleza de la frustración.- La presencia de una barrera en la satisfacción de una necesidad o en el logro de un objetivo, crea una situación frustrante, con el resultado de que la tensión inicial se hace persistente y se vuelve más fuerte.

Cuando una persona se ve bloqueada para lograr un objetivo, se dice que está frustrada. Las barreras que impiden la satisfacción pueden ser internas o externas. Algunas barreras externas para la satisfacción de necesidades se encuentran, en muchos trabajadores, en la forma de prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, inse-

guridad económicas, etc. Algunas de las posibles barreras internas pueden ser los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

SATISFACCION EN EL TRABAJO Y LA CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS

En una época se supuso que si la gerencia pudiera proporcionar condiciones de trabajo satisfactorias para sus empleados, se podrían lograr todo tipo de objetivos. Sin embargo, parece que la relación entre grados de satisfacción en el trabajo, por una parte, y la rotación de empleados, el ausentismo y el desempeño por la otra, no es tan sencilla como alguna vez se creyó.

ROTACION Y AUSENTISMO: Existe una correlación negativa entre la satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa, pero menos consistente que la rotación. Sin embargo, cuando las ausencias injustificadas y la frecuencia de estas se toman en cuenta, más que los días reales perdidos, se ha encontrado una estrecha relación; por lo tanto, es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo -- tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

DESEMPEÑO EN EL TRABAJO: No existe una relación sencilla entre el desempeño en el trabajo y la satisfacción en el mismo. Lawler y Porter concluyen que el desempeño en el tra--

bajo conduce a la satisfacción en el mismo. (66)

La calidad del desempeño del empleado puede dar como resultado que reciba recompensas que le proporcionen satisfacción. Las recompensas puede ser de naturaleza intrínseca, tales como la sensación de haber hecho algo bien, o extrínsecas, como un aumento de sueldo o un ascenso. El grado hasta el cual el empleado percibe que es justa la recompensa, tiene importancia. Si cree que su recompensa no va de acuerdo con lo que otros están recibiendo, esto dará como resultado la inconformidad y puede conducir a que el empleado reduzca el esfuerzo que pone en el trabajo, que su asistencia sea irregular e incluso que renuncie a su puesto.

LA MOTIVACION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO

En el período de 1979-1980 y con motivo del inicio formal de la Quinta etapa de la Reforma Administrativa. El Presidente de la República aprobó El Sistema Integral de Capacitación del Personal del Poder Ejecutivo Federal. Dentro de este Sistema, se encuentra inserto el Programa de Motivación para el Personal del Poder Ejecutivo Federal, cuyos objetivos principales se resumen de la siguiente manera:

- Desarrollar en los trabajadores de la Administración Pública Federal actitudes y comportamientos que propicien una mayor identificación con los objetivos y metas institucionales y un mejor desempeño en el trabajo, además de contribuir a la satisfacción de sus expectativas laborales y a la promoción de su desarrollo y superación personal.
- Adecuar la estructura del programa de motivación al de las-

unidades de administración y desarrollo de personal, a fin de que atienda en forma debida la realización de dicho programa.

- Apoyar y promover la seguridad y estabilidad en el empleo, así como el eficiente desempeño de los trabajadores.
- Brindar el apoyo necesario para alcanzar una igualdad en -- los salarios de los trabajadores, basándose en la evalua-- ción periódica de sus funciones.

Para instaurar este programa, se propuso la formación y establecimiento de subunidades de motivación en cada una de las Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Estas subunidades tendrían las siguientes estructura- y funciones:

- Las actividades de motivación para el trabajo que se reali- cen en cada una de las dependencias, se constituirán para-- lelamente con el programa general de capacitación y desarro- llo del personal. Dichas actividades se estructurarán en - un programa simultáneo al de capacitación y estará en rela- ción con el número de trabajadores, la magnitud de la insti- tución y su grado de desconcentración.
- Las Subunidades de Motivación tendrán acceso a las fuentes- de decisión del más alto nivel dentro de la institución y - dispondrán del personal y de los recursos financieros, ma-- teriales y técnicos suficientes, para asegurar que el proce- so de motivación satisfaga las necesidades y requerimientos de los trabajadores y de la institución.
- Las Subunidades tendrán una estrecha vinculación con la Co-

misión Interna de Administración y Programación, la Comisión-Mixta de Higiene y Seguridad, la Comisión Mixta de Escalafón y las demás que en cada caso se constituyan.

SUBFUNCION: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

INTRODUCCION

México enfrenta el problema de la explosión demográfica, la única forma de enfrentarnos a tal incremento es aumentando la productividad en todos los órdenes así como distribuir la riqueza. Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos, también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en la salud de sus habitantes.

Tradicionalmente, los economistas se ocupaban en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la formación del capital humano.

La palabra educación se refiere a la adquisición intelectual, por parte del individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea, los aspectos técnicos, humanísticos, científicos y artísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas usadas. (67).

DEFINICIONES

ENTRENAMIENTO.- Nombre genérico. Entrenante significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. El entrenamiento forma parte de la educación. (68)

Dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

La capacitación: "Es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados y para resolver problemas referentes a su ocupación. (su desarrollo como ser) (69).

El adiestramiento: "es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidad de los hombres, para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (el desarrollo de sus capacidades del hacer) (70)

ENTRENAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano, con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en un futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano: el supervisor. Frente a esta exigencia surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comuni

dad en que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso.

Antes de iniciar los programas de entrenamiento, se deben determinar primero que necesidades existen al respecto dentro de la organización.

El análisis de necesidades es parte medular. Antes de lanzar programas de entrenamiento se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras. Por lo general, dicho análisis está basado en los índices de eficacia de la organización, los cuales se expresan en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente de rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices de eficacia varían de empresa a empresa, se incluyen por lo general los siguientes factores:

- a) Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b) Costos de materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de maquinaria y equipo.
- e) Costos de distribución.
- f) Cantidad y costo de los desperdicios, etc.

DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

En razón del fin:

- 1.- Ante todo se presenta el adiestramiento al obrero o empleado nuevo y necesita darse aún en el supuesto de que

el trabajador posea capacidades previas para el puesto, por - que implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenia para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren conforme a los sistemas de su nueva empresa.

2.- En caso del cambio de puesto.- Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llevar una vacante o por ascenso, prácticamente se - está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser -- adiestrado.

3.- Por cambio de sistemas.- Cuando en razón de cambios de maquinaria, instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de estos, la manera de hacer una labor va a cambiarse, - es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos.

4.- Para corrección de defectos.- Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, ya sea por fallas en la supervisión, por haber adquirido defectos por una producción muy intensa o por problemas psicológicos, familiares o económicos. En todos estos casos, el adiestramiento es indispensable.

En razón del método:

Fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado "dentro del trabajo" y el adiestramiento que se recibe "en -- escuela".

El adiestramiento DENTRO DEL TRABAJO:

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir, y el fin secundario enseñar.

Adiestramiento EN ESCUELA.

Al contrario con lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo, lo principal es enseñar.

a) Adiestramiento en escuelas vestibulares.- Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a esta, pasen primero un tiempo determinado en estas escuelas con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

La ventaja de este adiestramiento sobre el adiestramiento dentro del trabajo estriba principalmente en dos cosas: los profesores son personas especializadas en la enseñanza y en esas escuelas se busca que el empleado aprenda, no tanto que produzca.

b) Adiestramiento en escuelas tecnológicas.- Puede ocurrir que una empresa, al no poder mantener una escuela vestibular, busque escuelas técnicas que adiestren a sus trabajadores para un puesto concreto.

En razón de quien imparte el adiestramiento, se pueden considerar:

El que se da por el supervisor inmediato, que general

mente es el más adecuado para darlo, ya que conoce el trabajo concreto, cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar - por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que este lo haga bajo - vigilancia y responsabilidad del supervisor.

También puede considerarse lo que dentro del medio fabril se conoce como ayudantía y consiste en encomendar a un - trabajador ya preparado, el nuevo, para que actúe como un ayudante suyo, con el fin de que lo instruya.

Puede también pensarse en que, dentro del trabajo, se encomiende el adiestramiento a un instructor especializado; - en este caso deberá actuar en contacto estrecho con los supervisores.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

No basta programar cursos dentro de la organización; - para que sean efectivos es necesario tener en cuenta los principios del aprendizaje, cuyo proceso puede conceptuarse como - la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comportamiento.

El entrenamiento representa cambios en el sujeto, por lo que es importante advertir, dentro del aprendizaje, los siguientes principios:

Las Diferencias Individuales.- Desempeñan una parte muy importante. Una persona puede aprender con suma facilidad; en cambio, otra puede requerir más atención, pues tarda más en - aprender debido a sus habilidades, avance cultural, etc.

La Motivación.- El aprendizaje se facilita cuando el estudiante desea hacerlo, considera una necesidad de aprender o tiene como meta aprender algo, a diferencia de aquello que sienten el aprender como obligación impuesta; en este caso, los resultados de la motivación serán totalmente diferentes.

Las Recompensas.- Sin que sean en todos los casos de orden económico, resultan buenas. Funcionan también como recompensas el reconocimiento, la palabra de estímulo o aliento, el certificado o el diploma, el título, etc.

El Refuerzo.- Es decir, cada ensayo que reafirme lo aprendido. Algunas cosas se aprenden mejor si se repasan totalmente cada vez; otras, es necesario dividir las en partes, repasar cada sección por separado y después unir todo. En términos generales, el primer método es el más exitoso en cuanto más intelectual sea la tarea a aprender.

Los Antecedentes del Individuo.- Ya sea de maduración o de CONOCIMIENTO. No se puede esperar que una persona aprenda cálculo integral si no sabe álgebra.

TECNICA DEL ENTRENAMIENTO

Para que el entrenamiento sea efectivo y se obtengan los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de las necesidades. Estas técnicas son:

- Rotación de personal entre diversos puestos
- Análisis de casos.
- Discusiones dirigidas

- Lecturas dirigidas
- Corrillos o Philiphs 66
- Conferencias
- Dramatizaciones
- Instrucción programada, etc.
- Seminarios
- Mesas redondas.
- Demostraciones
- Juegos de gerencia

Ayudas didácticas.- Son auxiliares importantes en la comunicación; cuando una persona desea comunicarse con otra, debe tener en cuenta el nivel de conocimientos, los antecedentes socioculturales, las habilidades y actividades del receptor. Las ayudas didácticas en el entrenamiento aceleran el aprendizaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende en menos tiempo. Dicho de otra manera, "las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayuda a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación y mejor interpretación de las mismas." (71)

Existen diferentes tipos de ayudas didácticas, entre los que se cuentan:

- Películas con y sin sonido
- Carteles, gráficas, manuales, boletines.
- Transparencias
- Grabaciones
- Diagramas
- Projectores
- Ejercicios
- Rotafolio
- Fotograffas
- Pizarrón, etc.
- Instrucción apoyada por computadoras
- Videos(audiovisuales)
- Manuales de instrucción

Un problema grave en cualquier organización es deter-

minar quienes han de encargarse del entrenamiento. Puede suceder que una persona que tenga muchos conocimientos en algún campo, no pueda transmitirlos adecuadamente. No bastan las buenas intenciones o el nombramiento para enseñar algo. Por el contrario, enseñar implica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales. Así, es necesario seleccionar y entrenar a los instructores; por consiguiente, se recomienda que los instructores muestren las características siguientes:

- a) Conocer bien el puesto en el que van a capacitar.
- b) Poseer deseos de enseñar a otros.
- c) Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- d) Contar con habilidad para comunicar sus ideas a los demás.
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos.

Es igualmente recomendable que dichos elementos sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual, en los principios psicológicos de aprendizaje, en la preparación de pruebas de aprovechamiento, etc.

MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION

La inquietud legislativa sobre capacitación, se inicia al reglamentarse en la Ley, el Contrato de Aprendizaje, - suprimiendo del texto de la Ley durante la Reforma de 1969-1970 debido a su inutilidad, pues durante su tiempo de vigencia, no aportó los cambios se esperaban en el desarrollo de los recursos humanos.

En 1970, la nueva Ley Federal del Trabajo, incluye -- entre sus disposiciones, la obligación patronal de impartir - capacitación.

Al no reglamentarse adecuadamente estas disposiciones y permitiendo que la capacitación se impartiera por medio de métodos diversos, no se obtienen resultados.

Es finalmente durante el año de 1978, que el 28 de -- abril, se efectúan una serie de trabajos acelerados que culminan con las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo.

Por otra parte, los servidores públicos que laboran - en la gran mayoría de las entidades Paraestatales, se regulan por la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del Apartado A del artículo 123 Constitucional y además por las disposiciones jurídicas de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

En los últimos cincuenta años, nuestro país ha tenido

un crecimiento demográfico explosivo y ha entrado en una etapa de desarrollo que exige el establecimiento de nuevas estructuras y funciones administrativas a cargo del Estado, las cuales con el paso del tiempo, se desarticulaban y descoordinaban, generando fenómenos de duplicación y aún contradicción de las funciones públicas. Lo anterior llegó a convertirse en un obstáculo para el desarrollo y en algunos casos propició la ineficiencia, y aún la deshonestidad.

Por ello, una de las acciones fundamentales del Gobierno Federal es la Reforma de la Administración Pública, concebida como premisa básica para dar respuesta a los requerimientos que plantea el desarrollo económico y social del país.

En este orden de ideas se procedió a realizar una revisión de las estructuras, sistemas y procedimientos de nuestro aparato administrativo con objeto de mejorarlo. Sin embargo, ninguna simplificación de estructuras, trámites y procedimientos o mejoramiento de los servicios públicos, puede llevarse a cabo, si no se cuenta con la participación de los trabajadores al servicio del Estado: por lo tanto, es indispensable orientar los conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores públicos hacia los programas de gobierno. De tal manera, la capacitación de personal se convierte en acción fundamental dentro del Programa de Reforma Administrativa y en un medio para alcanzar los objetivos nacionales.

La capacitación del personal público debe dirigirse a través de los siguientes objetivos:

- Hacer que la capacitación sea un mecanismo para aprovechar adecuadamente tanto las posibilidades y capacidades de los recursos humanos, como de los recursos materiales de que -- dispone el Gobierno Federal.
- Hacer de la capacitación un instrumento para incrementar la eficiencia y la eficacia y la productividad de la Administración Pública.
- Hacer de la capacitación un elemento vinculador de los trabajadores con los objetivos, políticos y programas del Gobierno Federal ya que en la medida en que los servidores pú blicos estén más informados, será posible que participen -- más en los cambios que se están gestando en nuestro país.
- Hacer de la capacitación un derecho de todos los trabajadores al Servicio del Estado.
- Hacer de la capacitación un medio para apoyar las expectati vas promocionales del personal, vinculándola al sistema escalafonario de cada una de las dependencias del Poder Ejecu tivo Federal.
- Hacer que los beneficios de la capacitación tengan una apli cación real en el trabajo, ya que con anterioridad la capa citación no siempre se reflejaba en un incremento de la efi ciencia y la eficacia de las tareas realizadas por el traba jador.
- Hacer que la capacitación estimule y desarrolle la vocación de servicio público, destacando cada tarea por pequeña que sea, ya que forma parte del engranaje que hace posible servir a la nación. Lo anterior deberá reflejarse en una acti tud positiva hacia el trabajo que se realiza en un trato -- eficiente y cortés al público.

Para poder lograr estos objetivos, se integró un Sistema General de Capacitación de Personal, al Sistema General de Administración y Desarrollo del Poder Público Federal. La reforma a este sistema constituye la quinta etapa del Programa de Reforma Administrativa.

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION
Y PRODUCTIVIDAD 1984-1988

Durante el presente sexenio, y como un esfuerzo más - del Gobierno Federal por lograr la modernización de la administración pública, se elaboró el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, en el cual la capacitación, el adiestramiento y la productividad son partes medulares.

La productividad, como concepto, excede el campo económico y se extiende hasta las estructuras sociales y políticas de una nación, ya que el fin último de la productividad es lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social. En el caso de nuestro país, existe la obligación de realizar un mayor esfuerzo, dado su nivel de desarrollo, ya que la productividad de una nación debe ser mayor en la medida en que es menos su desarrollo relativo.

Por otra parte, la capacitación es reconocida en este programa, como la parte principal de la productividad, porque de nada serviría una gran inversión, un gran equipo y una - - gran planta, si ni empresarios ni trabajadores estuvieran plenamente capacitados para utilizarlos con eficiencia.

El derecho a la capacitación, tiende a concretarse -- dentro de las relaciones laborales, en función de la dinámica de estas y de la necesidad de asegurar oportunidades de promoción individual, prevenir los siniestros laborales, facilitar el progreso tecnológico, incrementar los niveles de productividad, etc. En este sentido, la capacitación y el adiestra--

miento, al erigirse como derecho social de los trabajadores, también son considerados como componentes del proceso de educación permanente.

Con la capacitación no solo se persigue desarrollar las cualidades ocupacionales de los trabajadores, sino también perfeccionar su nivel cultural y facilitar la adopción de responsabilidades individuales y sociales.

Teniendo en cuenta estas orientaciones, se entenderá por capacitación "el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo" y por adiestramiento "el proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas si comotrices a través de conocimientos teórico-prácticos elementales que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo". Asimismo, se define al entrenamiento como "todo proceso de adquisición de habilidades de tipo motriz a partir de conocimientos prácticos para la ejecución de un puesto de trabajo". (72)

Considerando su dimensión operativa y teniendo en cuenta la población hacia la que se dirige, la capacitación y el adiestramiento adquieren dos modalidades: capacitación y adiestramiento y capacitación en el trabajo y adiestramiento y capacitación para el trabajo.

La capacitación y adiestramiento en el trabajo se refieren a la habilitación o mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo, en otras palabras, hace referencia a la obligación patronal de otorgarlos y al derecho de los trabajadores a recibirlos, para incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los mismos. (73)

La capacitación y adiestramiento para el trabajo, consisten en la habilitación de una persona que no tiene una relación formal de trabajo; mediante el desarrollo de sus capacidades, para el ejercicio de un puesto de trabajo al que eventualmente puede tener acceso. (74)

El Gobierno Federal, en los sectores de administración pública centralizada y paraestatal, posee niveles de productividad susceptibles de mejorar. En lo referente al subsector central, existen una serie de factores que han impedido obtener mayores niveles de productividad. Entre los más significativos encontramos:

- Falta de eficiencia en las estructuras y procedimientos de las dependencias, lo que ha ocasionado faltas en la integración entre los programas de capacitación y otros esfuerzos gubernamentales tendientes al mejoramiento de las dependencias públicas.
- Carencia de información sobre las necesidades de capacitación requeridas por los servidores públicos.
- Ausencia de un catálogo de puestos que permita definir a las necesidades actuales y futuras de capacitación y promoción.

- Falta de estímulos y compensaciones al personal y de sistemas de organización eficientes.
- Uso de equipo inadecuado y falta de tecnología apropiada.
- Relaciones laborales conflictivas y una alta propensión a - destinar los esfuerzos de capacitación a servidores públicos de alto nivel.

Cabe señalar que dentro de las dependencias y entidades del Gobierno Federal, existen unidades responsables de la capacitación y el adiestramiento de los servidores públicos. Sin embargo, carecen de los medios suficientes para atender dicha responsabilidad, ya que sus recursos son escasos y además, el número de estas unidades es insuficiente para atender a la población laboral de este sector, que aproximadamente es de dos millones.

Ante este panorama, el gobierno federal se ha visto en la necesidad de promover acciones tendientes a mejorar el funcionamiento de las dependencias del sector público, teniendo como objetivo principal el desarrollo de los trabajadores, no solo en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y de vida, sino en el incremento y perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para la realización de sus labores:

Para ello han sido elaborados leyes, decretos y reglamentos administrativos, a fin de adecuar las políticas y programas sobre recursos humanos al aparato gubernamental.

Un ejemplo importante de las acciones emprendidas por

el Gobierno Federal lo constituyó el Programa de Reforma Administrativa para el Desarrollo Económico y Social. Durante la Quinta Etapa de la Reforma Administrativa, se constituyó el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación, en coordinación con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; además, se integraron los sistemas de capacitación a los sistemas escalafonarios y de promoción, así como a cada uno de los programas sustantivos de cada Dependencia.

En la actualidad, la capacitación del personal federal adquiere amplia importancia en el incremento de los niveles de productividad. Y para lograrlo se persigue mejorar la capacitación técnica y administrativa del personal federal, mediante el fomento de la vocación de servicio y una motivación adecuada, además de instaurar un programa de capacitación permanente.

Se concluye de todo lo anterior, la necesidad de establecer un Servicio Civil de Carrera, a fin de propiciar un desarrollo sano e integral del servidor público y aprovechar óptimamente los recursos humanos y materiales de que dispone el Estado.

OBJETIVOS:

Los objetivos específicos del Programa Nacional de Capacitación y Productividad son:

- Promover el incremento de la productividad de los sectores industriales, comerciales y de servicio en todos sus niveles.

- Promover el incremento de la productividad de las empresas públicas y del sector social.
- Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías para la capacitación.
- Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.
- Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.
- Propiciar mayores niveles de productividad en la administración pública, mediante la modernización de las estructuras administrativas y el uso eficiente y oportuno de los recursos del Gobierno Federal.
- Establecer el Servicio Civil de Carrera.
- Atender el desarrollo de los trabajadores del sector público.
- Lograr un equilibrio oportuno entre la oferta y la demanda de mano de obra calificada en la Administración Pública.

ESTRATEGIAS:

Para realizar y llevar a cabo los objetivos ya mencionados, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Fomentar y apoyar el incremento de la productividad, apoyando a las empresas públicas, privadas y sociales.
- Consolidar la práctica de la capacitación y adiestramiento en el trabajo, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal en la materia.
- Intensificar la capacitación para el trabajo en todos los sectores.
- Promover una estrecha relación entre niveles de productividad y salarios.

- Apoyar el proceso de desconcentración de la actividad económica y de los servicios sociales, a través de la descentralización de los programas de capacitación al interior del país.
- Vincular el sistema de capacitación con la demanda de recursos humanos calificados, a fin de ajustar la oferta de personal a los requerimientos del aparato productivo, determinando las necesidades actuales y futuras de dicho personal, mediante estudios que permitan conocer el comportamiento futuro de la oferta y demanda de capacitación.
- Intensificar el desarrollo y difusión de metodologías que permitan evaluar el impacto de la capacitación en la productividad y el desarrollo económico.

SUBFUNCIÓN: PRESTACIONES

Las prestaciones o servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. En otras palabras, son aquellos elementos - que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera el se hubiera visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal. (75)

Algunas características de las prestaciones son:

- a) Las prestaciones son beneficios marginales, es decir, adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También son útiles al patrón, ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados.
- c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales, ya que no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución sobresaliente; son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- c) Están financiadas en parte o totalmente por el patrón.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que el trabajador, por su cuenta, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

Ha sido motivo de discusión si en los llamados países subdesarrollados es conveniente el establecimiento de servi--

cios y prestaciones, o si en su defecto, es más deseable que el costo de los mismos se aplique directamente a incrementar los salarios nominales, por considerar que el otorgamiento de prestaciones obedece a una filosofía gerencial de tipo paternalista, que no contribuye de manera positiva al autodesarrollo del trabajador, siendo en consecuencia más nocivas que be néficas para la sociedad. Sin embargo, es indiscutible que - en muchos casos, el costo de lo que la empresa eroga en servi cios, repercute en beneficios multiplicados para los trabajadores; por ejemplo, un seguro de grupo, permite cubrir ries- gos mucho más amplios que los que podría cubrir cada trabaja- dor con la cantidad que proporcionalmente le correspondería.

Las prestaciones, desde el punto de vista de la obli- gación moral y social que encierran o deben contener, se adap- tan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la- organización y con base en las necesidades de los trabajado- res de cada lugar y de cada tiempo. El valor social de las - prestaciones y el verdadero beneficio que aportan, depende de los principios que las fundamentan, los cuales puede resumir- se de la siguiente manera:

- a) No sólo respetar la dignidad del trabajador, sino aún re- forzarla y destacarla.
- b) Las prestaciones deben proporcionarse despojadas de pater- nalismos.
- c) Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento- del trabajador, aceptando que esto redundará en su rendimien- to en el trabajo, beneficiando a la organización y a la socie- dad.

d) Deben ser optativas para el trabajador, tanto en la teoría como en la práctica. (76)

El que las prestaciones tengan la etiqueta de paternalismo sucede por la forma y actitud con que se otorgan; es decir, no existen prestaciones de tal índole, sino procedimientos paternalistas que no toman en cuenta la opinión del personal y se otorgan por decisión de los directivos, pretendiendo determinar lo que resulta más conveniente para los trabajadores o presionándolos para que las utilicen.

La política de los servicios y prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés para el logro y la mejora personal. Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del patrón.

En las relaciones cotidianas, la mejor política sea posiblemente otorgar aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las reciben. Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y a evaluación periódica, con el fin de verificar si está cumpliendo su cometido.

Las prestaciones pueden ser de dos tipos: en dinero y

en especie. De la clasificación anterior se desprende que no deberfan considerarse como prestaciones, servicios o beneficios, aquellos que la ley establece de manera obligatoria: re parto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc., puesto que son derechos y forman parte del salario. Sin embargo, se ha generalizado el considerar los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, originando la siguiente clasificación:

Prestaciones que otorgan las leyes:

- a) Ley Federal del trabajo
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
- d) Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

La Ley Federal de Trabajo, puesta en vigor el 1º de mayo de 1970, ha incrementado la actitud paternalista del Estado hacia la clase trabajadora. Esta Ley, más que ninguna otra vigente en el mundo, prevé una protección exagerada, ya que pretende cubrir todas las necesidades del trabajador en los aspectos ambientales, sociales, culturales, familiares, etc., aunque muchas de estas prestaciones no resultan deseables, oportunas ni prácticas en algunos casos particulares. Además, a causa de la amplitud de las protecciones contenidas en la Ley, se producen situaciones ambiguas y poco claras, cuando se trata de dar cumplimiento a tales artículos.

Existe una diferencia en cuanto a las obligaciones --

que establece la ley para otorgar servicios a los trabajadores. Para las empresas privadas y las cooperativas, obliga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, para las personas que laboran en bancos, compañías financieras, etc., se aplica el Reglamento de Trabajo de Empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y para los trabajadores del servicio civil de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de los Territorios Federales, obliga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Para el desarrollo del presente estudio, son de interés las prestaciones otorgadas por la Ley Federal del Trabajo y por la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, mismas que a continuación se enumeran:

PRESTACIONES QUE OTORGA EL PATRON DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- Jornada de trabajo (Artículo 61)
- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Artículo 63)
- Pago de horas extras (Artículo 67)
- Pago de la prolongación del tiempo extraordinario (Artículo 68)
- Un día de descanso a la semana (Artículo 69)
- Ocho días de descanso obligatorios al año (Artículo 74)
- Vacaciones (Artículos 76 al 81)
- Aguinaldo (Artículo 87)
- Indemnización (Artículo 89)

- Participación de utilidades (Artículos 117 a 131)
- Becas (Artículo 132, Fracción XIV)
- Capacitación y adiestramiento (Artículo 132, Fracción XV)
- Medicina proliáctica (Artículo 132, Fracción XIX)
- Fomento de actividades culturales y deportivas (Artículo 132, Fracción XXV)
- Habitaciones (Artículos 136 a 153) El 24 de abril de 1972 entró en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Ayuda para pago de renta (Artículos 150 y 151)
- Prima de antigüedad (Artículo 162)
- Protección especial a las trabajadoras en los períodos de pre y post natal (Artículos 131, 166, 167, 170, 171 y 172)
- Protección especial a los trabajadores menores de edad (Artículos 173 a 150)
- Servicio médico en la empresa (Artículo 504 (77))

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

Para la aplicación de las prestaciones del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, las personas que las reciben se dividen en:

Trabajador.- Toda persona que habiendo cumplido los 18 años, preste sus servicios a las entidades y organismos públicos mencionados, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.

Pensionista.- Toda persona a quien la Dirección de --

Pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta Ley.

Familiares.- Se les llama también derechohabientes y son - - aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter esposa: o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador- o pensionista o con la que tuviese hijos: hijos menores de 18 años y padre y madre del trabajador o pensionista si dependen económicamente de él. (Artículo 23, ISSSTE)

l Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad (Ar-
tículo 3, sección 1)

- | | |
|--|------------------------------------|
| - Licencias en caso de enfermedad no profesional | - Intervenciones quirúrgicas |
| - Licencias en caso de maternidad | - Traslado de enfermos |
| - Asistencia médica | - Viáticos de enfermos |
| - Asistencia médica domiciliaria | - Subsidios por enfermedad |
| - Atención médica de emergencia | - Prótesis |
| - Servicio de ambulancia | - Ortopedia |
| - Servicio de farmacia (medicinas) | - Atención médica en el embarazo |
| - Análisis de laboratorio | - Atención médica en el parto |
| - Servicios de rayos X | - Subsidio antes del parto |
| - Médicos especialistas | - Subsidio después - parto |
| - Hospitalización | - Canastilla para el recién nacido |
| | - Ayuda para lactancia. |

II Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Artículo 3, Sección II)

- Licencia en caso de accidente de trabajo
- Licencia en caso de enfermedad profesional
- Pensión por incapacidad permanente parcial
- Pensión por incapacidad permanente total
- Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente.

III Servicios de reeducación y readaptación de inválidos (Artículo 3, sección III)

IV Servicios que eleven los niveles de vida del servidor público y su familia (Artículo 3, Sección IV)

- Establecimiento de guarderías
- Establecimiento de estancias infantiles.
- Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.

V Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia (Artículo 3, sección V)

- Establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa
- Establecimiento de campos deportivos
- Establecimiento de centros vacacionales

VI Créditos para la adquisición de propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador. (Artículo 3, sección VI)

- Habitaciones para los trabajadores
- Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores.

VII Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes -
al Instituto (Artículo 3, sección VII)

- Arrendamiento de habitaciones
- Colonias para los trabajadores

VIII Préstamos hipotecarios (Artículo 3, sección VIII)

IX Préstamos a corto plazo (Artículo 3, sección IX)

X Jubilación (Artículo 3, sección X)

XI Seguro de vejez (Artículo 3, sección XI)

XII Seguro de invalidez (Artículo 3, sección XII)

XIII Seguro por causa de muerte (Artículo 3, sección XIII)

- Muerte por riesgo profesional
- Muerte por riesgo no profesional

XIV Indemnización global (Artículo 3, sección XIV).

FUNCION: SERVICIOS AL PERSONAL

OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal, coordinando, publicando y difundiendo los derechos y las prestaciones sociales que otorgan tanto la organización, como los organismos externos, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

SUBFUNCION: ACTIVIDADES RECREATIVAS

El hecho de que muchas compañías tengan un programa recreativo, es cierta indicación de la conveniencia y necesidad generales de éste. Sin embargo, la extensión del programa y de los tipos específicos de recreación, deberán determinarse por los deseos expresados por los empleados. La gerencia no deberá planear un programa recreativo elaborado solo para encontrar que las necesidades recreativas de los empleados no se satisfacen con él.

Una vez que los empleados han indicado su interés en tipos específicos de recreación, la gerencia deberá proporcionar impulso y ayuda para trabajar los detalles. Siempre que sea posible, sin embargo, la gerencia dejará que los empleados asuman la mayoría de la responsabilidad en la planeación del programa a través de comités y de otras formas de representación de los empleados.

La mayoría de las compañías ofrece cierto tipo de programa deportivo, mediante el cual el personal puede participar sobre una base voluntaria. El boliche, el Volibol, el -

frontón, el fútbol y el beisbol, son deportes bastante comunes, debido a que un gran número de empleados puede dedicarse a estas actividades. Además del programa intramuros, muchas compañías tienen equipos que los representan en concurso atléticos con otras organizaciones locales.

Si bien los deportes, por lo general, se proporcionan solo a los empleados, muchas funciones sociales son para -- ellos y sus esposas o familias completas, como los conciertos de música clásica o popular, las funciones de teatro infantil, etc. Las excursiones o días de campo son muy populares, ya que pueden asistir el personal de todos los niveles y sus familias. Los bailes, comidas, tertulias y otros sucesos sociales, también proporcionan la oportunidad para todos, de fomentar y fortalecer las relaciones interpersonales. Es conveniente que los empleados asuman una parte principal en la planeación de tales eventos para que éstos tengan éxito.

En nuestro país, la ley obliga al patrón a fomentar -- las actividades culturales y deportivas, a través del artículo 132, el cual regula las obligaciones de los patrones; este artículo, en su fracción XXV, dice:

Son obligaciones de los patrones:

XXV. Contribuir al fomento de las actividades culturales y -- del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equi -- pos y útiles indispensables.

Asimismo, para los trabajadores del Sector Público, -- la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los

Trabajadores del Estado, dentro de las prestaciones que otorga a los trabajadores, contempla las de tipo social y cultural. Al respecto, los artículos 139, 140 y 141 de dicha ley, disponen lo siguiente:

Artículo 139. Para alcanzar mayor eficiencia y eficacia en las prestaciones sociales y culturales que esta ley encomienda al Instituto, los trabajadores cooperarán y le prestarán su apoyo a efecto de que dichas prestaciones satisfagan sus necesidades de educación, alimentación, vestido, descanso y esparcimiento y mejoren su nivel de vida.

Artículo 140. El Instituto proporcionará servicios culturales, mediante programas culturales, recreativos y deportivos, que tiendan a cuidar y fortalecer la salud mental e integración familiar y social del trabajador y su desarrollo futuro, contando con el apoyo y cooperación de los trabajadores.

Artículo 141. Para los fines antes enunciados, el Instituto ofrecerá los siguientes servicios.

- I Programas Culturales
- II Programas educativos y de preparación técnica.
- III Capacitación
- IV De atención a jubilados, pensionados e inválidos.
- V Campos e instalaciones deportivas para el fomento deportivo
- VI Estancias de bienestar y desarrollo infantil; y
- VII Los demás que acuerde la Junta Directiva

SUBFUNCION: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de una organización, y esta no debe entenderse simplemente como ausencia de enfermedad, sino como un estado completo de bienestar físico, mental y social, que permite el desarrollo cabal de la personalidad. Es entonces una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización, así como por la protección contra accidentes.

La Higiene Industrial puede definirse de la siguiente manera: "... es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar accidentes, enfermedades o deteriorar la salud," (79)

Los factores del medio ambiente que ejercen acción sobre el funcionamiento normal del organismo, ocasionándole daño, son:

QUÍMICOS.- La industria moderna requiere materias primas, todas de naturaleza química que en su manejo o transformación son capaces por sí mismas de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas, que absorbe el trabajador, produciendo el cuadro nosológico de la enfermedad profesional de que se trate. La absorción de estas substancias puede ejecutarse por la piel, el aparato respiratorio o el digestivo.

FÍSICOS.- Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente-

normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio. Se incluyen defectos en la iluminación, calor o -- frío extremos, ruido y humedad excesivos, radioactividad, etc. estas situaciones anómalas pueden ocasionar disminución en la agudeza visual, sordera, neurosis, etc.

BIOLOGICOS.- Tienen como origen la fijación dentro y/o fuera del organismo, de animales protozoarios, parásitos o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad. Ejemplos: Paludismo. (zonas trópicas), tétanos, (establos) etc.

DE FUERZA DE TRABAJO.- Son todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo, es decir, a modificar su situación en el espacio capaces de provocar enfermedades y lesiones. Ejemplo: grandes esfuerzos físicos, que pueden provocar desgarraduras, hernias u aventraciones.

PSICOLOGICOS.- Medio tensional en el cual se desempeña el trabajo que puede causar alteraciones en la estructura psíquica y de la personalidad de los trabajadores. Ejemplos: neurosis, psicosis, histerias, etc.

Todos estos factores, cuando el trabajador es expuesto por tiempos prolongados a uno o varios de ellos, son la -- causa de las llamadas enfermedades profesionales. El artículo 475 de la Ley Federal del Trabajo define así a las afecciones profesionales:

"Enfermedades de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios."

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales, es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los riesgos y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos al máximo.

Estos organismos deben estar integrados por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores, cantidad que será variable, ya que precisa haya representantes de todas las actividades, a fin de que puedan opinar, con conocimiento de causa, sobre los posibles riesgos que puedan acaecer y las condiciones insalubres.

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial deben reunirse por lo menos una vez al mes, para discutir las causas de los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en lo futuro. Como se ve, el trabajo de las comisiones está íntimamente ligado a la seguridad industrial, pues la higiene y la seguridad industrial se complementan.

La seguridad industrial "es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes de trabajo, a través del análisis de las causas que los provocan. Asimismo, se encarga de las re-

glas tendientes a evitar este tipo de accidentes." (80)

Otro concepto intimamente ligado con la seguridad industrial, es el de accidente de trabajo. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 474, lo define así:

- "Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbadora funcional inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente, en el ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

En la mayoría de los casos el accidente no es previsible, aunque si puede prevenirse. Los accidentes, pueden ser leves o producir incapacidad, la incapacidad puede ser de 3 tipos:

a) Incapacidad temporal: es la incapacidad para trabajar durante un período limitado y al terminar, deja al lesionado tan apto para trabajar como antes del accidente.

b) Incapacidad parcial permanente: Es la imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo y que permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado.

c) Incapacidad total permanente: Es la incapacidad plena o de funciones de un lesionado, que permanece durante toda la vida. Ejemplo: pérdida de ojos o de las extremidades superiores o inferiores.

CAUSAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO

1.- Directas o próximas:

Dependen del ambiente de trabajo donde ocurrió el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado. Estas causas existen en 2 formas:

a) Condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos y que representan un peligro de accidente. Por ejemplo: Una escalera a la que no se le ha puesto pasamanos.

b) Prácticas inseguras, que son los actos personales que en su ejercicio exponen a las personas a sufrir un accidente, esto está determinado por la herencia y la educación, ya que muchas personas tienen cierta tendencia natural al descuido o dificultades en la precisión de los movimientos.

De igual manera, la educación que reciben puede conducirlos a determinada propensión a no hacer caso a las advertencias y a no usar los equipos de seguridad.

Por ejemplo: una cuadrilla trabaja en un andamio, sin sujetar el cinturón de seguridad.

2.- Indirectas o remotas:

Estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque pueden estar subordinadas o no al medio en que se trabaja en forma normal.

Por ejemplo: El accidente se debe a condiciones o prácticas inseguras de personas ajenas a la conducta del accidentado.

do, es decir, el es una víctima inocente del daño que sufre.
(81).

DETECCION DE RIESGOS.

Para eliminar las causas de los accidentes, es necesario conocer los riesgos. La mayor parte son por razones evidentes y basta el sentido común para reconocer su peligrosidad; sin embargo, otras requieren de la experiencia para reconocer su alto riesgo, y se requiere de la asesoría de personas con educación y experiencia técnica.

Un instrumento muy valioso para detectar las condiciones y prácticas inseguras son las inspecciones. Las inspecciones son búsquedas específicas de peligros que pueden ocasionar accidentes, incendios o situaciones que podrían dificultar la protección, el tratamiento de lesiones y el combate de incendios.

Las inspecciones pueden encaminarse a localizar las operaciones inseguras para observar los riesgos a los que se expone una persona, o expone a los demás, elaborando un reporte de ellas y proponiendo la forma de corregirlas.

Una vez definidos los riesgos existentes en una planta o empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos.

La eficiencia de un programa de seguridad irá en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todas las

personas de la planta. El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas. De esta manera, el obrero debe aprender a comportarse y a efectuar su trabajo de modo seguro y debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

Lo más importante para la prevención de accidentes, radica en las acciones correctivas que se emplean, con base en el análisis de las causas que condujeron a la producción de accidentes.

Estas acciones correctivas, por orden de importancia, son: Selección adecuada del personal.

Por desgracia, con bastante frecuencia se busca en ella otros elementos como capacidad, honorabilidad y antecedentes del candidato y poco o nada se hace para investigar si reúne las características físicas o psíquicas para llenar el puesto que se desea, tomando en cuenta los riesgos que el mismo implica, en relación con sus características de nerviosidad, excitabilidad, precisión de movimientos, etc.

Educación sistemática

Esta constituye el medio más importante y definitivo de prevenir accidentes y enfermedades. Lo fundamental radica en crear y actualizar constantemente en la mente de obreros, supervisores y jefes, el convencimiento de la necesidad de conocer las medidas de seguridad, de adoptarlas a pesar de

las molestias que puedan implicar etc. y sobre todo, difundir ampliamente las normas de seguridad en la colectividad.

Recolección del trabajador

Si bien es cierto que desde el ingreso de un empleado u obrero debe colocarse en aquellos puestos en los que, de acuerdo con los datos obtenidos en la selección, se considere que sus características somáticas, de personalidad y temperamento, lo preserven de accidentes, cuando estos ocurren y la investigación señale que pueden deberse a circunstancias personales de salud, debilidad, nerviosismo, etc., del trabajador, lo más importante será tratar de colocarlo en otro puesto distinto a aquel en el manifiesta propensión a accidentarse.

Revisión técnica periódica

Uno de los medios correctivos más útiles es la revisión que, en forma periódica y obligatoria, debe hacerse por los técnicos para observar aquellas circunstancias, medidas de protección inadecuadas o actividades inseguras que se están realizando, con el fin de corregirlas.

Tratamiento médico

En muchas ocasiones, la propensión a accidentes es consecuencia de determinadas causas fisiológicas que deben combatirse (debilidad, nerviosismo, etc.)

Orientación psíquica

Hoy en día se le da mucha importancia a la orientación que pueda recibir el trabajador de un psicólogo, ya que la in-

cidencia de los accidentes suele coincidir con descontentos del trabajador, ansiedades de éste por situaciones en que se halla en relación con la empresa o con su familia, o frustraciones que haya tenido.

Disciplina

Cuando se rompe, o cuando menos se debilita la disciplina en una fábrica o en cualquier departamento, los retozos entre los trabajadores, la falta de orden en la manera de realizar su trabajo, el dejar fuera de lugar herramientas o material, suelen ser causa directa muy fecunda de accidentes y enfermedades profesionales.

Todo lo anterior implica que la política básica es la de crear y conservar permanentemente el interés en la seguridad industrial.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL SECTOR PUBLICO

Con motivo del inicio de la quinta etapa de la reforma administrativa, la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, publicó las guías técnicas del sistema de administración y desarrollo del personal, con el fin de regular las funciones de administración de recursos humanos y auxiliar a aquellas personas encargadas del manejo del personal.

Estos documentos, bajo el rubro de higiene y seguridad, agrupan "al conjunto de normas y políticas que desarrollan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para contribuir al bienestar general de la comuni-

dad burocrática y de sus trabajadores".

El objetivo específico de los programas de higiene y seguridad, es "el establecimiento de procedimientos adecuados para preservar la integridad física y la salud de los trabajadores, evitando asimismo, siniestros de provoquen daños al equipo de la dependencia." (82)

Los componentes del programa de higiene y seguridad son:

1) Condiciones físicas de trabajo.- Se refieren a las características de la instalación y el equipo de la dependencia. El instrumento para proveer las condiciones físicas ideales de trabajo es la comisión mixta de seguridad e higiene, debidamente asesorada por las instituciones que se dediquen a ello.

2) Riesgos de trabajo.- Abarcan las enfermedades y los accidentes potenciales de los centros de trabajo. Para evaluar los aspectos de prevención de accidentes de cualquier puesto, se requiere la consulta de cuadros estadísticos sobre enfermedades o accidentes ocurridos en el centro de trabajo. Además se debe cuidar que las prestaciones que se otorguen siempre sean calculadas en función de la peligrosidad o dificultad para ejecutar el trabajo.

La comisión mixta de higiene y seguridad debe luchar porque los trabajadores adopten todas las medidas de seguridad tendientes a evitar accidentes y vigilar que se utilicen debidamente los equipos de protección, para que de ninguna manera los trabajadores originen riesgos por imprudencia.

De acuerdo a los niveles de participación, a las dependencias les corresponde:

- Integrar comisiones mixtas de seguridad e higiene en coordinación con sus sindicatos.
- Formular y aplicar normas que tengan como finalidad mejorar las condiciones de higiene y seguridad en los centros de trabajo.
- Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y las prestaciones sociales.
- Cumplir con todos los servicios de higiene y prevención de accidentes para los trabajadores en general.
- Establecer y difundir entre su personal el reglamento de higiene y seguridad. (53)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Curtis, Cyril. "The Management of Personnel Relations" en Chruden y Sherman "Administración de Personal" (México, - D. F.: CECSA 1952) p. 12.
- 2.- Chruden y Sherman, pp. 14-17.
- 3.- Ibidem. p. 15.
- 4.- Lewin, Kurt Et. Al. "Paterns of agresive behavior crea-- ted in social climates" en Benoit, Odile. "Sociología del Trabajo" en Enciclopedia de las Ciencias Sociales, 5 (12 volúmenes. México, D. F. Ed. Aguilar 1977) p. 753.
- 5.- Whyte, W. Et. Al. "Money and Motivation: An Analysis of - incentives in industry" en Sayles, Leonrad, "Relaciones - Humanas" en Encilopedia de las Ciencias Sociales t, p. - 762.
- 6.- Ibidem.
- 7.- Ibidem.
- 8.- Ibidem.
- 9.- Ibidem, p. 763.
- 10.- Ibidem.
- 11.- Chruden y Sherman, p. 20
- 12.- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Hu-- manos" (México, D. F.: Ed. Trillas 1883) p. 27
- 13.- Pffinner, M.J. "The Supervisión of Personal" en Loza Mo-- rales. C. "Esquema para el manejo de Personal en la Ad-- ministración Pública" (Tesis de Licenciatura en Psico-- logía: México, D. F.: ITAM 1970) p. 4
- 14.- Arias Galicia, p. 168.
- 15.- Ibidem. pp. 160-165.
- 16.- Grados Espinosa, Jaime. "Reclutamiento. Selección, Con-- tratación e Inducción de Personal", p. 206

- 17.- Reyes Ponce, Agustín. "El Análisis de Puestos" (México, - D. F.: Ed. Limusa 1982) p. 17
- 18.- Grados Espinosa. P. 206
- 19.- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal" 2. (2 volúmenes. México, D. F.: Ed. Limusa 1983) p. 47.
- 20.- Grados Espinosa, p. 216.
- 21.- Blum y Naylor. "Psicología Industrial" (México, D. F. -- Ed. Trillas 1976) p. 43.

- 22.- Arias Galicia, p. 257.
- 23.- Ibidem. p. 262
- 24.- Ibidem, p. 265
- 25.- Secretaría de la Presidencia. (México) Coordinación General de Estudios Administrativos. "Guías Técnicas del - Sistema de Administración y Desarrollo de Personal" 1979 p. 276.
- 26.- Ibidem. p. 277
- 27.- Ibidem.
- 28.- Ibidem.
- 29.- Ibidem.
- 30.- Ibidem.
- 31.- Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, J. "Legislación Federal del Trabajo Burocrático". (México, D. F.: Ed. Porrúa 1984) p. 21.
- 32.- Ibidem.
- 33.- Ibidem. p. 24.
- 34.- Ibidem. p. 47.
- 35.- Grados Espinosa, p. 350.
- 36.- Arias Galicia, p. 287
- 37.- Grados Espinosa, p. 350.

- 38.- Ibidem.
- 39.- Arias Galicia, p. 287.
- 40.- Ibidem.
- 41.- Reyes Ponce, A. "Administración de Personal" 1. p. 166
- 42.- Ibidem. p. 167.
- 43.- Ibidem.
- 44.- Chruden y Sherman. p. 373
- 45.- Reyes Ponce, "Administración de Personal" 1. p. 166
- 46.- "Guías Técnicas del Sistema de p. 76.
- 47.- Ibidem, p. 79.
- 48.- Ibidem.
- 49.- Ibidem.
- 50.- Ibidem.
- 51.- Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, J. "Ley Federal del Trabajo de 1970". (México, D. F.: Ed. Porrúa 1984) p. 62
- 52.- Reyes Ponce, "Administración de Personal" 2. p. 215
- 53.- Arias Galicia, p. 195
- 54.- Reyes Ponce, "Administración de Personal" 2, p. 16.
- 55.- Trueba Urbina, Et. Al. "Ley Federal del Trabajo Burocrático"
- 56.- Reyes Ponce, "Administración de Personal" 2, p. 16.
- 57.- Grados Espinosa, J. y Beutelspacher, O. "Calificación de Méritos" (México, D. F.: Ed. Trillas 1983) p. 19
- 58.- "Guías Técnicas del Sistema de p. 173
- 59.- Ibidem.
- 60.- Ibidem.
- 61.- Grados y Beutelspacher, p. 27.
- 62.- Chruden y Sherman. P. 243.
- 63.- Arias Galicia, p. 357.
- 64.- Chruden y Sherman. p. 263.

- 65.- Maslow, H. "Motivación and Personality" en Chruden y - - Sherman, p. 265.
- 66.- Arias Galicia, p. 312.
- 68.- Ibidem.
- 69.- Marroquín Quintana, J. "Capacitación a Trabajadores" -- (México, D. F.: Ed. Gernika 1978) p. 51
- 70.- Ibidem.
- 71.- Arias Galicia, p. 236
- 72.- México, "Programa Nacional de Capacitación y Productividad" (Diario Oficial de la Federación, 22 de agosto de - 1984, 2da. Sección) p. 7
- 73.- Ibidem.
- 74.- Ibidem.
- 75.- Arias Galicia, p. 374
- 76.- Ibidem.
- 77.- Ibidem. p. 379
- 78.- Ibidem. pp. 381-183.
- 79.- Ibidem. p. 356
- 80.- Ibidem. p. 362
- 81.- Ibidem. pp. 364-365
- 82.- "Gufas Técnicas del Sistema de p. 253.
- 83.- Ibidem.

CAPITULO III METODOLOGIA

M E T O D O L O G I A

PROPOSITO DE LA INVESTIGACION:

El objetivo de este estudio es analizar como se lleva a cabo la Administración de Recursos Humanos en una Dependencia del Sector Público, comparándola con los modelos prácticos que exponen los diferentes autores sobre las funciones básicas de la administración de personal, con el objeto de conocer a que técnicas del manejo de personal se recurre, a cuales de ellas no se recurre y su repercusión, en general, sobre el desempeño laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Existen diferencias significativas entre la Administración de Recursos Humanos que se lleva a cabo en una Dependencia Gubernamental y los modelos prácticos que al respecto exponen los autores?

EXPECTATIVAS:

- 1.- Existen diferencias significativas entre la administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la Dependencia y las funciones básicas de la administración personal que proponen los autores.
- 2.- Los encargados del manejo del personal, carecen de la formación teórica necesaria para llevar a cabo de manera eficiente la administración del personal.
- 3.- Debido a ello, desconocen muchas de las funciones de la administración de recursos humanos, y por esta razón, no se llevan a la práctica.
- 4.- Las unidades encargadas del manejo del personal dentro de la dependencia, se limitan a hacer los trámites y ges-

tiones de tipo administrativo relacionados con la situación del personal, sin tomar en cuenta el objetivo primordial de la administración de recursos humanos, el cual es un interés humanista por el individuo.

DESCRIPCION DE LA MUESTRA:

La población con la que se trabajó, fue el personal del Departamento de Recursos humanos de la dependencia en cuestión.

El número total de empleados es de 55. Sin embargo, no se trabajó con toda la población debido a que solo un número reducido de estas personas conocen el proceso que se lleva a cabo en el manejo del personal.

Por lo tanto, se realizó un muestreo No Probabilístico de Tipo Intencional, y se eligieron a aquellas personas que podían proporcionar mayor información; en consecuencia, la muestra estuvo integrada por 15 elementos de la población total. Las características de estos elementos fueron muy variadas en lo referente a edad, sexo, puestos, nivel de escolaridad y antigüedad, ya que la característica más importante para los propósitos de la investigación, consistía en que conocieran el proceso de manejo del personal, y esto fue lo que determinó su elección.

DESCRIPCION DEL ESCENARIO:

La investigación se realizó en las oficinas del Departamento de Recursos Humanos de la Dependencia, en donde el personal se encontraba realizando sus labores en forma habitual.

TIPO DE INVESTIGACION:

Dadas las características del estudio realizado, se trata de un Estudio de Campo Expost Facto.

Se trata de un estudio de campo porque fue realizado en un escenario natural y Expost Facto porque partimos de un hecho observado en la realidad, tratando de determinar las variables relacionadas con este hecho, por lo tanto, y por razones inherentes al fenómeno estudiado, no se pueden controlar o manipular variables independientes.

INSTRUMENTOS Y TECNICAS:

Se aplicó un cuestionario que combinaba reactivos de respuestas abiertas y cerradas, el cual exploraba cada una de las funciones de la administración de recursos humanos. Este cuestionario fué aprobado en un estudio piloto, con el fin de realizar un análisis de contenido y así obtener un cuestionario solo con reactivos de respuestas cerradas, que permitieran el manejo estadístico de los resultados.

Una vez elaborado este cuestionario, se aplicó a los sujetos de la investigación.

De igual manera y a fin de corroborar la información obtenida a través del cuestionario, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas solo a los Jefes de Oficina y a los Coordinadores del Departamento de Recursos Humanos.

PROCEDIMIENTO:

A partir de la revisión de la literatura existente, -

se elaboró un cuestionario que exploraba cada una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, compuesto -- por reactivos de respuestas abiertas y cerradas. Posterior-- mente se llevó a cabo un estudio piloto con sujetos que ocupaban puestos similares a los que desempeñan aquellas personas con las que se llevó a cabo la investigación.

La muestra elegida para el estudio piloto fué seleccionado de manera no Probabilística e Intencionalmente, entre el Personal de la Dirección General de Recursos Humanos de la S.C.T. El tamaño de la muestra fué de 15 elementos, todos con diferentes puestos, edad, sexo y escolaridad, la característica que determinó su elección, fué el conocimiento del manejo de personal.

Con los resultados del estudio piloto, se llevó a cabo un análisis de contenido con el objeto de eliminar aquellos reactivos que fueron repetitivos, así como para elaborar un cuestionario solo con respuestas cerradas que permitiera la manipulación estadística de los resultados.

Una vez elaborado este cuestionario, se procedió a -- aplicarlo al personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dependencia.

En ambas aplicaciones, los cuestionarios contenían -- instrucciones impresas (ver Apéndice 5) y como complemento, -- las investigadoras recomendaban a cada uno de los sujetos que no dejaran de contestar ninguna pregunta y en caso de desconocer la información, lo anotaran en la pregunta correspondiente.

Los cuestionarios se entregaban a cada uno de los sujetos y para no interferir con el desarrollo de sus labores, se recogían 3 días más tarde, o una vez que se confirmara que el cuestionario había sido contestado en su totalidad.

Una vez reunidos los cuestionarios, se procedió al análisis estadístico de los resultados. Dicho análisis mostró cierta incongruencia y falta de uniformidad entre las respuestas de cada uno de los sujetos de la muestra, por lo que se procedió a verificar la información proporcionada por los sujetos, es decir, a que técnicas y funciones de la administración de recursos humanos realmente se recurre y describir como es que las llevan a cabo.

TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS:

Se llevó a cabo un análisis de frecuencias de las respuestas dadas por los sujetos que componían la muestra y se procedió a obtener los porcentajes correspondientes a cada uno de los reactivos con sus diferentes opciones.

Con estos porcentajes se elaboró un cuadro descriptivo en el que se puede apreciar en forma clara, las respuestas que arrojó la muestra.

Sin embargo, existían diferencias muy notorias entre las respuestas de cada uno de los sujetos, y en general, el modelo de administración de recursos humanos que se obtenía a partir de estos datos, divergía de lo que las investigadoras pudieron observar durante el tiempo que trabajaron con el personal del Departamento de Recursos Humanos.

Debido a esto, se tuvo que recurrir a la exploración verbal por medio de entrevistas con cada uno de los jefes de Oficina y Coordinadores del Departamento, a los que se les solicitaron manuales, análisis de puestos y todos aquellos documentos con los que decían contar en el cuestionario.

Con los datos obtenidos de estas entrevistas, se elaboró una descripción de la actividades del Departamento de Recursos Humanos, en lo que al manejo del personal se refiere, detallando cada una de las funciones y subfunciones del modelo de administración de los recursos humanos.

CAPITULO IV RESULTADOS

<u>SUJETO</u>	<u>ESCOLARIDAD DE LA MUESTRA</u> <u>PUESTOS</u>	<u>E.S C O L A R I D A D</u>
1	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	LIC. EN DERECHO
2	JEFE DE OFICINA	PREPARATORIA
3	JEFE DE OFICINA	SECUNDARIA
4	JEFE DE OFICINA	LIC. EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL
5	MECANOGRAFA	CARRERA COMERCIAL
6	JEFE DE SECCION	2º SEM. DE ECONOMIA
7	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	CIRUJANO DENTISTA
8	JEFE DE SECCION	3º SEM. ARQUITECTURA
9	JEFE DE SECCION	VOCACIONAL
10	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	LIC. EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
11	COORDINADOR TECNICO ESPECIALIZADO	ING. MECANICO ELECTRICO
12	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	PREPARATORIA
13	COORDINADOR TECNICO ESPECIALIZADO	LIC. EN SOCIOLOGIA
14	MECANOGRAFA	TECNICO PROFESIONAL EN ASISTENTE EJECUTIVO.
15	OFICIAL ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	PREPARATORIA

TABLA DESCRIPTIVA DE DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN PORCENTAJES DE LAS RESPUESTAS DE LOS SUJETOS AL CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS.

<u>FUNCION</u>	<u>SUBFUNCIONES Y TECNICAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>DESCONOCE</u>
EMPLEO	Uso de requisición Vacante	80 %	13.3%	6.7%
	reemplazo	86.7%	13.3%	
	¿Cuentan con análisis de puestos?	86.7%	13.3%	
	Todos los componentes	66.6%		
	AB	0		
	AC	13.3%		
	BC	0		
	No contestaron	13.3%		
	Valuación de puestos. Sistemas:			
	Grados o clasificación	33.3%		
	Alineamiento o rangos	6.7%		
	Comparación o factores	20 %		
	Puntos	13.4%		
	Guía de Hay	13.4%		
	Fuentes de reclutamiento que utilizan:			
Sindicato	100 %			
Familiares	40 %			
Archivo o cartera de personal	0			
Recomendados	66.7%			
Presentación espontánea	26.7%			
Promoción interna	26.7%			

<u>FUNCIÓN</u>	<u>SUBFUNCIONES Y TÉCNICAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>DESCONOCE</u>
EMPLEO	Profesionales y educativas	0		
	Asociaciones de profesionistas	0		
	Bolsa de trabajo	26.7%		
	Medios de reclutamiento:			
	Grupos de intercambio	0		26.7%
	Boletines	60%		
	Ninguno	13.3%		
	Fases de la selección:			
	a) Análisis del expediente	60 %		
	b) Entrevista de Selección	46.7%		
	c) Exámen psicométrico	100 %		
	d) Exámen de trabajo	100 %		
	e) Estudio socioeconómico	26.7%		
	f) Exámen médico	100 %		
	g) Nombramiento	93.4%		
	¿Se lleva a cabo Inducción?	53.4%	46.6%	
	Requisitos para ascender:			
	Ser trabajadores de base	46.6%		
	tener la categoría inmediata inferior a la plaza vacante.	60 %		
	Tener un mínimo de 6 meses en la plaza que ocupan.	60 %		
	Desconocen	20 %		
	Factores que determinan el ascenso:			
	Conocimientos:	86.7%		

<u>FUNCION</u>	<u>SUBFUNCIONES Y TECNICAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>DESCONOCE</u>
	Aptitud:	100	0	
	Disciplina:			
	Antigüedad	53.3%		
	Trámites resultantes de la - terminación de la relación - laboral:	100	0	
	Entregar al trabajador su ho- ja de servicios.	20	0	
	Turnar copia de la renuncia- a las áreas correspondientes	56.7%		
ADMINIS- TRACION	Evaluación del desempeño la- boral:			
DE SUEL- DOS Y SA- LARIOS.	a) Sistema vertical	13.3%		
	b) Sistema horizontal	0		
	c) Listas de comprobación	6.7		
	d) Escalas	26.7%		
	e) Listas verificables	6.7%		
	f) Técnicas mixtas	13.3%		
	Desconocen	53.3%		
	Premios e Incentivos que se otorgan:			
	a) 10 días extras de vacacio- nes	80	0	
	b) Premios en efectivo	100	0	
	Bajo que condiciones se otor- gan los premios e incentivos?:			
	a) Por conocimientos y aptitu- des	60.7%		

FUNCION SUBFUNCION Y TECNICAS SI NO DESCONOCE

b) Por labor extraordinaria 86.7%

c) Por la dedicación al --
trabajo 93.3%

d) Mediante la proposición
de compañeros y superio-
res 80 %

e) Por autoproposición 26.7%

Los sistemas de control de
asistencia que usan son -
reloj checador y listas de
de control de asistencia? 100 %

RELACIONES Canales de comunicación -
existentes

LABORA- Verticales descendentes 86.7%

LES Verticales ascendentes 40 %

Horizontales o de coordi-
nación 66.7%

Cuentan con Comisión Mixta
de Reglamento Interior de
Trabajo? 73.3% 20 % 6.7%

Formada por representantes
de autoridades y Sindicatos?
73.3% 20 % 6.7%

A todos los empleados les-
fue proporcionado el R.I.T.? 33.3% 66.7%

Tipos de capacitación que
se llevan a cabo:

Para la inducción 60 %

Para el puesto 93.3%

<u>FUNCIÓN</u>	<u>SUBFUNCIONES Y TÉCNICAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>DESCONOCE</u>
RELACIONES	Para el perfeccionamiento	66.7%		
	Para el desarrollo	53.3%		
LABORALES	Prestaciones que se otorgan:			
	a) Días económicos	100 %		
	b) Tiendas de Autoservicio	93.3%		
	c) Préstamos a corto y largo plazo	100 %		
	d) Préstamos hipotecarios	100 %		
	e) Guarderías	86.7%		
	f) Servicios médicos	93.3%		
	g) Eventos Culturales	100%		
	Se otorgan a todos por igual?	93.3%	6.7%	
	Existe algún programa de Motivación para los trabajadores?	40 %	60 %	
	Cuentan con Sección Sindical?	100%		
	La Sección Sindical colabora en la Administración de los Recursos Humanos?	53 %	40 %	6.7%
	Funciones en las que interviene el sindicato:			
	a) Cubriendo plazas de base	87.5%		
	b) En la bolsa de trabajo	12.5%		
	c) En la capacitación	37.5%		
	d) En el otorgamiento de estímulos	62.5%		
	e) En las actividades culturales y deportivas	50 %		

<u>FUNCIÓN</u>	<u>SUBFUNCIONES Y TÉCNICAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>DESCONOCE</u>
	f) Para otorgar ascensos	12.5%		
	g) En el reclutamiento y selección	12.5%		
	h) En la tramitación de préstamos del ISSSTE	12.5%		
SERVICIOS	¿Cuentan con instalaciones recreativas?	60%	40%	
AL				
PERSO-	Tipo de instalaciones con que cuentan:			
HAL	Gimnasio	75%		
	Auditorio	75%		
	Teatro	12.5%		
	Cine	50%		
	Cuentan con Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad?	46.7%	40%	13.3%
	¿Cuentan con Reglamento de Higiene y Seguridad?	26.6%	46.7%	26.7%
	¿Fue difundido entre el personal?	6.7%	53.3%	26.7%
	¿Cuentan con equipo de protección y vigilancia?	73.3%	26.7%	
	Impresiones personales sobre la eficacia de los procedimientos que emplean:			
	Son buenos	6.7%		
	Son rudimentarios	40%		

<u>FUNCIÓN</u>	<u>SUBFUNCIONES Y TÉCNICAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>DESCONOCE</u>
SERVICIOS	Son eficientes		6.7%	
AL	Son incompletos	20	5%	
PERSONAL	Son satisfactorios		26.7%	

Los resultados que se obtienen en el desempeño -- son:

Buenos	13.3%
En general, adecuados	6.7%
Podrían ser mejores	60%
Se cumple con los objetivos Institucionales	26.7%

MODELO DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS QUE SE LLEVA A CABO EN LA DEPENDENCIA.

(Información obtenida a través de las en
trevistas personalizadas)

FUNCIÓN: E M P L E O

SUBFUNCIÓN: ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con aná
lisis y valuación de Puestos. Para efectos de selección y --
contratación del personal, se auxilian con las llamadas "Cédu
las de Identificación del Puesto".

Estas Cédulas contienen los siguientes rubros :

- 1.- Nombre del puesto.
- 2.- Profesiograma, que contiene la descripción, muy -
somera y superficial, de alguna de las activida--
des que se desarrollan en el puesto.
- 3.- Requisitos que debe cumplir el candidato, tales -
como escolaridad, experiencia laboral, etc. (Apén
dice 3)

Asimismo, se auxilian con el Catálogo General de Puestos de la S.C.T., en el que vienen clasificados, por ramas de actividad, todos los puestos de esta Secretaría, indicando a que nivel del tabulador de sueldos pertenece cada uno de los puestos. En Total, existen 16 niveles tabulares, que abarcan desde los puestos de machetero y auxiliar de intendencia en el nivel 01, hasta el puesto de Coordinador Técnico (Subjefe de Departamento), en el nivel 16.

Los siguientes puestos en la jerarquía ascendente, tales como Jefe de Departamento, Subdirector, Director de Área y Director General, no están incluidos en este catálogo y se rigen por otras normas.

Tanto el Catálogo General de Puestos, como las Cédulas de Identificación del Puesto, fueron elaboradas por la D. G.R.H. (Dirección General de Recursos Humanos).

Actualmente tienen en proyecto llevar a cabo un análisis de puestos, para lo cual cuentan con el cuestionario correspondiente (ver Apéndice 3); sin embargo, este proyecto puede tardar en ser llevado a la práctica, debido a que requiere que sea autorizado por la D.G.R.H. y por el momento no cuentan con el personal capacitado para realizarlo.

SUBFUNCION: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

En realidad, no se lleva a cabo reclutamiento de personal debido a que, como casi en todas las Dependencias Gubernamentales, existe un superhábit de recursos humanos, es decir, cuentan con más personal del necesario para cumplir con sus funciones.

Lo más común es que los candidatos se presenten recomendados por algún familiar o amigo que ya trabaja en la Dependencia, o bien, a través del Sindicato.

Por lo que se refiere al Sindicato, está establecido que un porcentaje de las plazas de base deben ser cubiertas por este. De tal manera que cuando el sindicato recibe un -

candidato, lo envía mediante una propuesta al Departamento de Recursos Humanos a fin de que inicie sus trámites de Selección.

En caso de ser recomendado por algún empleado o funcionario, el candidato se presenta en el área en la que se encuentran el puesto vacante y el encargado de dicha área (Jefe del Departamento o Jefe de Oficina), ser cerciora, a grandes rasgos, de que el candidato sea apto y le entrevista con el fin de conocer sus capacidades y experiencia laboral, además de requerirle su Curriculum Vitae.

Si el encargado del área queda conforme con el candidato, lo propone por escrito (Propuesta) al Departamento de Recursos Humanos para que ocupe la plaza vacante y se envía al candidato a que realice los exámenes correspondientes.

SUBFUNCION: SELECCION DE PERSONAL.

Una vez que el candidato es enviado mediante propuesta al Departamento de Recursos Humanos, se inicia el proceso de selección, el cual se esquematiza en el diagrama de flujo del Apéndice.

Por lo que se refiere a la aplicación de los exámenes de admisión (conocimientos generales y psicotécnicos) que se aplicaban en la D.G.R.H. se registró una variante que no aparece en el diagrama arriba mencionado., ya que con el objeto de dar cumplimiento al Programa de Simplificación Administrativa, en el sentido de agilizar los trámites de contratación y promoción, se dispuso que a partir del 1º de septiembre de

1985, los exámenes de conocimiento deberían ser aplicados en cada una de las Dependencias de la S.C.T., quedando bajo la responsabilidad de cada uno de los Departamentos de Recursos Humanos la elaboración de estos exámenes. Por lo tanto, los exámenes de conocimientos correspondientes a cada uno de los puestos de esta Dependencia, están en proceso de elaboración, siendo el responsable el Jefe de la Oficina de Seguimiento y Control de Trámites.

Por otra parte, solo se someten al proceso de selección, los candidatos que van a ocupar un puesto de menor jerarquía, tales como Jefes de Oficina, de Sección, analistas, secretarías mecanógrafas, oficiales administrativos, personal de intendencia, etc.

Los funcionarios de mandos medios y superiores, ingresan a la Dependencia por medio de Acuerdos, es decir, lo acuerdan entre sí sus jefes inmediatos superiores, según el nivel jerárquico en que se encuentre el puesto que va a cubrirse.

SUBFUNCION: CONTRATACION.

Una vez que el candidato se ha sometido a los exámenes de selección y los aprueba satisfactoriamente, se procede a la contratación.

El primer paso es la elaboración de la Constancia o nombramiento, en la que queda asentado que es apto para el puesto al que aspira y que es aceptado por la Dependencia.

Esta Constancia es enviada a la D.G.R.H. con todos los documentos del trabajador, a fin de que sea abierto su expediente personal. La D.G.R.H. a su vez, envía una copia de la Constancia a la Unidad de Pagos, para que se dé de alta al trabajador en la nómina.

Por lo que respecta a la Dependencia, el Departamento de Recursos Humanos envía un oficio dirigido al Jefe del Departamento en el cual va a colocarse al nuevo trabajador, indicando la fecha a partir de la cual el trabajador debe presentarse a laborar, así como su clave presupuestal, código del puesto, horario, y Número de Tarjeta de control de asistencia.

SUBFUNCION: INDUCCION

La inducción no es algo reglamentado ni establecido. No existe ningún programa o manual que regule este proceso. Por lo general, la inducción que recibe el nuevo empleado que da en manos de su jefe inmediato superior, y de acuerdo al criterio de este último, se proporciona al nuevo elemento in formación oral, documentos, manuales de procedimientos o de organización de la Dependencia, con objeto de que se forme un panorama de los asuntos que se tratan en la institución.

En forma breve se le explican sus funciones y con la práctica diaria y a base de errores y aciertos, lentamente aprende a desempeñar las labores correspondientes a su puesto.

SUBFUNCION: PROMOCIONES, ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS.

Cuando existe una plaza vacante, se procede a anali-

zar si es posible cubrir con el personal con que se cuenta y con ello motivar a los empleados con ascensos y promociones.

Como regla general, se procura cubrir las plazas vacantes con movimientos internos. Sólo en el caso de que las personas de la plaza inmediata inferior en el escalafón no sean aptas, o por el momento no se cuente con ningún candidato para promoverlo, se recurre a la contratación de nuevo personal.

A juicio de uno de los coordinadores del Departamento de Recursos Humanos, los requisitos más importantes para ascender son:

- 1.- Ser disciplinado y acatar las órdenes de los superiores
- 2.- Llevar una buena relación con los compañeros de trabajo.
- 3.- Ser puntual y tener un buen récord de asistencia.
- 4.- Trabajar con calidad y rapidez.
- 5.- Demostrar iniciativa en la solución de problemas.
- 6.- Tener don de mando
- 7.- Ser responsable.
- 8.- Tener cierta antigüedad.

Cuando se produce una vacante, el Jefe del Departamento donde se origina, envía una propuesta con el nombre del trabajador que va a ser promovido.

Si en esa área no cuentan con personal apto para cubrir la plaza vacante, se puede recurrir a la transferencia, es decir, cualquier otro empleado que se encuentre ubicado en otra área de la Dependencia.

Sin embargo, es hasta cierto punto difícil lograr las transferencias de una área a otra, ya que esto ocasiona la -- pérdida de una plaza para la plantilla de personal de la Di-- rección que permite que un empleado sea transferido a otra -- área.

SUBFUNCION: TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

Cuando un trabajador desea terminar la relación de -- trabajo con la Dependencia, lo pertinente es la elaboración -- de su renuncia.

La renuncia va dirigida al titular de la Dependencia, se aclaran los motivos de la renuncia y la fecha a partir de la cual entre en vigor.

Asimismo, se turnan copias de este documento a las si-- guientes áreas: al Departamento de Recursos Humanos, en don-- de se archiva en el expediente del trabajador y se anota la -- vacante en la plantilla de personal correspondiente; a la ofi-- cina de control de asistencia para que sea retirada su tarje-- ta de control de asistencia del fichero y a la pagaduría pa-- ra que sea dado de baja en la nómina.

FUNCION: ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

SUBFUNCION: Determinación de sueldos y salarios

La determinación de los sueldos en la Dependencia, se realiza a través de la D.G.R.H., y de manera más general, los trabajadores reciben el sueldo que se haya fijado en el tabu-- del Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal. --

Este catálogo es elaborado por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

SUBFUNCIÓN: CALIFICACION DE MERITOS.

Existe en la Dependencia un Manual para la calificación de méritos, que es de aplicación general en toda la S.C.T.

Este sistema de calificación de méritos debe, en teoría, identificar en forma objetiva y sistemática, la ejecución laboral y comportamiento de los empleados de la Secretaría y dar a conocer en forma rápida, la distribución, grado de integración, eficacia y eficiencia del personal.

Este manual contiene las instrucciones para el llenado de la Cédula de calificación de méritos, la cédula, plantillas de factores, tablas para la asignación de jerarquías y plantillas de calificación de factores. (ver Apéndice 5)

Como puede apreciarse, en la cédula se enlistan 8 --- factores a calificar. En esa columna, el calificador debe anotar el número que corresponda a la actuación del trabajador, de acuerdo a las jerarquizaciones para cada puesto y a las -- plantillas que componen el manual (Apéndice 5)

Por ejemplo: para calificar a un trabajador con el -- puesto de Analista Especializado, se consultan:

- 1.- Las plantillas de factores, y el calificador anota en la -- columna correspondiente, el número que marque la casilla-

que describa más fielmente el comportamiento del empleado a calificar. Hay cinco opciones que se encuentran distribuidas de tal forma, que la calificación máxima que puede obtener un trabajador, no corresponde en todos los casos al número 5, ni la mínima corresponde siempre al número 1.

- 2.- Una vez evaluados todos los factores, se debe anotar la jerarquización del puesto a evaluar de acuerdo a las jerarquizaciones de cada puesto, elaboradas de acuerdo al análisis de puestos proporcionado por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Estos valores se anotan en la columna designada con la letra J, siguiendo estrictamente el orden de la jerarquización correspondiente.
- 3.- Para llenar las siguiente columna, marcada con las letras P. B. (puntaje bruto) se requiere de las 8 plantillas de calificación, una de ellas para cada factor (Apéndice 5). Y se procede de la siguiente manera:

Una vez llenas las columnas se busca en la plantilla de calificación del factor respectivo. El número de rango se ubica en la línea superior y en forma horizontal en la plantilla y debe relacionarse, en forma de coordenadas, con el de jerarquización, que se ubica en la columna del extremo izquierdo, en forma vertical. La casilla en la que coinciden, marca el puntaje bruto de ese factor. Este procedimiento debe hacerse con cada uno de los factores.

- 4.- Cuando se han obtenido todos los puntajes brutos, el siguiente paso es sumarlos para obtener la calificación total, que deberá ser anotada en el espacio de la cédula -- que está marcado como RESULTADO.
- 5.- Con la calificación total, se busca el nivel de evaluación del elemento, de acuerdo con los puntajes siguientes:

<u>CALIFICACION</u>	<u>NIVELES DE EVALUACION</u>
20-35 puntos	Malo
36-50 puntos	Necesidad de capacitación
51-75 puntos	Promedio
76-90 puntos	Bueno
91-100 puntos	Excelente.

Los resultados obtenidos sirven para determinar el otorgamiento de Premios, Estímulos y Recompensas, niveles de sueldo y detectar necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores.

SUBFUNCION: PREMIOS E INCENTIVOS.

Los premios e incentivos que se otorgan en la Dependencia, son anuales. El trabajador que va a recibirlos es propuesto por su Jefe inmediato superior.

Estos premios consisten en estímulos en efectivo y vacaciones extraordinarias.

Por otra parte, el Sindicato otorga una suma a todos -

los empleados de base, año con año, después de 5 años de labores en la dependencia.

En principio, los estímulos y recompensas deberían otorgarse en base a los resultados de la calificación de méritos, y esto no sucede así, ya que el proceso de la evaluación del desempeño laboral, es un trámite más en el quehacer administrativo de la Dependencia.

SUBFUNCIÓN: CONTROL DE ASISTENCIAS.

Existen 2 sistemas para el control de asistencia: las tarjetas de control mediante reloj checador y las listas que se firman. En ambos casos existen 2 turnos: matutino y vespertino.

La gran mayoría del personal es controlado a través del reloj checador. Las personas que firman lista, son empleados de cierta jerarquía (Jefes de oficina y Coordinadores Técnicos) o que están en un caso especial. Por ejemplo: un inspector, que tiene que salir a supervisar empresas fuera del edificio o que por ejemplo: un inspector que tiene que salir a supervisar empresas fuera del edificio o que por la naturaleza de sus funciones requiere un horario discontinuo.

Tarjetas de Control:

- 1) Para los empleados de turno matutino, existen 10 minutos de tolerancia para el registro de su entrada, que es a las 8 de la mañana.

- 2) Si el registro se efectúa entre los once y treinta minutos después de las 8, se considera retardo acumulable. Después de acumular 3 de estos retardos en la quincena, se le descuenta un día de salario al trabajador.
- 3.- Si el registro se efectúa después de los 30 min. posteriores a la hora de entrada, se considera como falta de asistencia del trabajador y se le descuenta el día. Los trabajadores tienen derecho a 2 omisiones de sus registros de entrada o salida, por quincena, mismos que solicitan en su Departamento al encargado de los asuntos administrativos del personal.
- 4) Para los trabajadores del turno vespertino, no existen tolerancias de ningún tipo; si el registro se efectúa 1 minuto después de la hora de entrada, que por lo general es a las 3:00 P.M. (existen casos especiales cuya hora de entrada fluctúa entre las 15:00 y 15:00 hrs.), se considera falta, y lo pertinente es solicitar la omisión de su registro de entrada.
- 5) Se conceden lapsos de tolerancia hasta por una hora en el registro de entrada, en los siguientes casos: a las madres de niños menores de 6 años, a los trabajadores que por enfermedad o accidente tengan problemas para trasladarse o que estén bajo tratamiento médico y a estudiantes.

Listas de asistencia.

Este sistema es mucho más laxo y flexible, ya que las tolerancias para efectuar los registros están a consideración

del Jefe del Departamento.

En principio, deben de observarse las mismas normas - que con las tarjetas de control, y con el fin de tener control de puntualidad, la Oficina de Control de Asistencia envía Inspectores a los Departamentos a fin de que verifiquen - la hora en que llegan los empleados. Estas inspecciones se - realizan sin previo aviso.

Licencias, descansos y vacaciones.

Los trabajadores podrán disfrutar de 2 tipos de licencias: sin goce y con goce de sueldo.

Las licencias sin goce de sueldo se conceden en los siguientes casos:

I Para el desempeño de cargos de elección popular, comisiones oficiales, sindicatos o puestos de confianza. El trabajador queda obligado a demostrar anualmente, que siguen prevaleciendo las circunstancias con base en las cuales se otorgó la licencia.

II Por motivos personales, hasta por 6 meses.

Las licencias con goce de sueldo (días económicos), se conceden por un término no mayor de 3 días al mes, en casos de urgencia. El máximo de licencia no debe exceder de 9 días en un año de labores.

Los trabajadores que tengan más de seis meses de servicio en la Dependencia, disfrutarán de 2 períodos de vacaciones

al año, de 10 días cada uno, con goce de sueldo íntegro.

FUNCIÓN: RELACIONES LABORALES.

SUBFUNCIÓN: COMUNICACION

La comunicación entre los trabajadores de los niveles más bajos de la jerarquía y los mandos medios y superiores, - se realiza a través de los conductos oficiales: oficios, circulares, memorándums (comunicación vertical descendente) y -- con menor frecuencia, mediante informes o tarjetas informativas (comunicación vertical ascendente)

Entre el personal del nivel jerárquico más bajo, se desarrolla ampliamente la comunicación formal y no formal (entendido horizontal) y existe un ambiente menos rígido y una comunicación más fluida.

En general, el aspecto de la comunicación no es algo - a lo que se le da mucha importancia, a menos que se trate de algo relacionado con las funciones de la Dependencia.

SUBFUNCIÓN: REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

El Reglamento Interior de Trabajo con que cuenta la Dependencia, es de aplicación general en todas las Dependencias de la S.C.T.

En su elaboración participaron, principalmente, la Dirección General de Asuntos Jurídicos, y posteriormente fué enriquecido por las opiniones y sugerencias que presentaron las distintas Dependencias de la Secretaría, las cuales fueron --

glosadas por la Dirección General de Recursos Humanos (D.G.R. H.). Entre estas opiniones se contaban las de los sindicatos.

El proyecto definitivo de estas "Condiciones Generales de Trabajo" fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 19 de julio de 1976.

El Reglamento Interior de Trabajo es desconocido por la gran mayoría de los trabajadores de la Dependencia. Quienes lo conocen y manejan son los encargados de solucionar ciertos roces entre los empleados y ciertos problemas de disciplina y lo más probable es que estos incidentes ocurran debido a que no se ha difundido este documento.

Estas Condiciones Generales de Trabajo contienen 14 capítulos, en los que se contemplan los siguientes aspectos:

- Capítulo I Requisitos de admisión.
- II Nombramientos
- III Suspensión de los efectos del nombramiento
- IV Terminación de los efectos del nombramiento
- V Del salario
- VI Jornada de trabajo, horarios y control de asistencia
- VII Intensidad y calidad del trabajo.
- VIII Obligaciones y facultades del titular de la Dependencia
- IX Derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores
- X Licencias, descansos y vacaciones.

- XI De los cambios y permutas
- XII De los riesgos profesionales
- XIII Estímulos y recompensas
- XIV Sanciones.

SUBFUNCION: MOTIVACION DEL PERSONAL

Dentro de la Dependencia, no existe un programa de motivación a los trabajadores, y aún cuando se llevan a cabo muchas de las acciones propuestas en el Programa de Motivación-correspondiente al Sistema Integral de Capacitación del Personal del Poder Ejecutivo Federal, no se trata de un proyecto específico y bien delimitado.

Con el fin de estimular a los empleados más sobresalientes, la dependencia otorga anualmente, premios, estímulos y recompensas; sin embargo, a decir de los trabajadores, no cumplen su objetivo, debido a que no son otorgados sobre las bases objetivas de desempeño y dedicación al trabajo, sino que están determinados por la antigüedad o el favoritismo, además de que no son atractivos porque el monto de las cantidades en efectivo es muy bajo.

Extraoficialmente, los Jefes de Departamento pueden motivar al personal que cumple correctamente y es dedicado, con pequeñas concesiones y a través de ciertos privilegios, como mayor número de permisos por enfermedad, a causa de problemas escolares, permitiéndoles participar en cursos o en eventos deportivos, asignándoles vehículos para su transportación, etc.

SUBFUNCION: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Antiguamente, el Departamento de Capacitación de la Dependencia se avocaba a dar capacitación al personal de las Delegaciones de Autotransporte en toda la República. Sus cursos estaban dirigidos a operadores de camiones, Delegados y - en general, al personal que tenía que desarrollar labores operativas en el Autotransporte Federal.

Fue hasta el mes de agosto de 1984, que se creó la -- oficina de Capacitación Interna, con el fin de dar adiestramiento y capacitación al personal de esta Dirección, tratándose de que el proceso de capacitación involucra a todos los niveles jerárquicos de la Dependencia.

Debido a su reciente creación, esta oficina tiene varios problemas: el primero de ellos es la carencia de un análisis de puestos en el cual apoyarse para realizar la detección de necesidades; por consiguiente, el segundo de ellos es que desconocen las necesidades reales de capacitación de personal.

Otro problema no menos importante, es su ubicación en el organigrama (ver apéndice 1). El Departamento de Capacitación está ubicado en la Dirección de Operación, por lo que está totalmente desligado del Departamento de Recursos Humanos, que pertenece a la Dirección de Administración. Esto origina que los esfuerzos se dupliquen, que se mal aprovechen los recursos y el tiempo, y todo esto da por resultado una ausencia total de coordinación entre ambos Departamentos y por consi--

guiente, no se ha logrado organizar un programa de capacitación eficiente y orientado a subsanar las necesidades de capacitación de todo el personal.

Los cursos que han impartido desde su creación hasta el 1º de septiembre de 1985 (21 en total), han tratado de cubrir todos los niveles jerárquicos; sin embargo, estos cursos no fueron elegidos o programados tomando en cuenta las necesidades del personal. La D.G.R.H. envió un catálogo con todos los cursos disponibles y se eligieron a criterio del personal a cargo, tratando de que se ajustaran lo más posible a características y necesidades muy obvias de los trabajadores.

Actualmente, se encuentran trabajando en la elaboración de un análisis de puestos, por lo que probablemente en enero de 1986 se inicie la detección de necesidades para elaborar el calendario de cursos para el año de 1986.

FUNCIÓN: SERVICIOS AL PERSONAL

SUBFUNCIÓN: ACTIVIDADES RECREATIVAS.

Las actividades recreativas están consideradas dentro de las prestaciones.

En la Dependencia se organizan varios eventos de tipo cultural, social y deportivos y aún cuando la Dependencia no cuenta con instalaciones deportivas propias, trata de obtener las de otras Dependencias y clubes para el recreo de sus empleados.

En la organización de algunos de estos eventos interviene el sindicato; se organizan torneos de fútbol, volibol, basquetbol y boliche; se hacen kermeses y una vez al año se da una comida a la que asisten todos los empleados; asimismo se contrataran a cantantes de todos los géneros y grupos musicales; se consiguen boletos a bajos precios y en ocasiones pases, para espectáculos de todo tipo: conciertos de música - danza, teatro, etc.

SUBFUNCIÓN: HIGIENE Y SEGURIDAD

La reglamentación existente en la Dependencia con respecto a la Higiene y Seguridad, se encuentra plasmada en el Reglamento Interior de Trabajo; sin embargo, es letra muerta, ya que no se siguen ninguna de estas disposiciones.

No existen Comisiones Mixtas de higiene y seguridad, - no se hace prácticas de emergencias simuladas, no se da ninguna instrucción para el uso de extinguidores o de que debe ha-

cerse en caso de siniestro. Una de las pocas disposiciones - que se cumple en ese rubro, es la revisión cada seis meses y renovación, si es necesario, de la carga de los extinguidores.

Existe en la Dependencia un cuerpo de vigilancia, a cuyo cargo está la seguridad de los recursos materiales o humanos en caso de emergencia. Este cuerpo de vigilancia en realidad no es muy efectivo, ya que con frecuencia suceden robos menores que afectan a los trabajadores en sus pertenencias o se hacen llamadas de larga distancia internacional en horas - en que las oficinas están cerradas durante la noche.

**CAPITULO V ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.
RECOMENDACIONES.**

FUNCIÓN: EMPLEO

Subfunción: Análisis y Valuación de Puestos.

Con las fichas de identificación del puesto que se utilizan en la dependencia, se tiene una idea muy general de las características y requisitos del puesto, debido a que los datos que aportan son muy vagos y superficiales; por consiguiente, sino se tiene una idea clara de todas las actividades a desarrollar y de los requisitos que debe reunir la persona que deba ocupar el mismo, no se puede hacer una asignación de sueldos adecuadas. (ver apéndice) 3).

Se ha visto que en el departamento de Recursos Humanos se ha dado un paso adelante para resolver este problema, debido a que ya cuentan con un cuestionario de análisis de puestos, el cual explora aspectos tales como:

- 1) Descripción de Puesto.
- 2) Especificación de Puesto:
 - a) Descripción de Encabezado.
 - b) Descripción Genérica
 - c) Descripción Analítica

3.- Datos Generales.

Sin embargo, no se sabe cuando se va a poner en práctica este proyecto, ya que se requiere de la autorización de la Dirección General de Recursos Humanos, y no cuentan con el personal capacitado para realizarlo. (ver apéndice 3).

Nosotros recomendamos, que una vez realizada la aplica

ción de dicho cuestionario, se lleva a cabo un estudio de los diferentes tipos y niveles de puestos existentes en la dependencia, para que posteriormente se utilice el sistema de valuación más adecuado a las necesidades de la dependencia; o bien, una combinación de dos o más sistemas.

Por último, tanto el análisis como la valuación de puestos, deben encontrarse siempre actualizados, para evitar que caigan en desuso y no tener que realizar nuevamente todo el estudio. Con esto se ahorrará tiempo y dinero.

Subfunción: Reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento más utilizadas son los sindicatos y las recomendaciones de familiares y amigos, como se puede observar en la tabla de resultados del capítulo anterior. Esto se debe, a que el sindicato cuenta con un porcentaje de plazas de base que debe cubrir. Por otra parte, los empleados y funcionarios recomiendan a familiares y amigos cuando se origina una vacante en sus áreas de trabajo. Estos candidatos son enviados al área donde se encuentra el puesto vacante, para que el encargado de esa sección los entreviste. Al respecto consideramos que la entrevista no debe hacerse en ese momento, debe realizarse al final del proceso de selección, debido a que el jefe inmediato puede formarse una idea errónea del sujeto que repercuta posteriormente en su contratación, a pesar de que los resultados de los exámenes de selección muestran lo contrario.

Por otra parte, el jefe de la oficina pierde tiempo al entrevistar a los recomendados, sobre todo si son un número -

considerable. Si la entrevista se realiza al final del proceso de selección, solamente entrevistaría a uno o dos candidatos, que ya cumplieron con todos los exámenes y requisitos y por lo mismo tienen más probabilidad de ser los más indicados para ocupar el puesto vacante.

Subfunción: Selección.

El procedimiento de selección que se lleva a cabo en esta dependencia, es muy administrativo y poco humano, es un mero trámite que se debe seguir para poder trabajar en la dependencia. No se realiza ninguna entrevista a fondo y solo se le requieren al candidato una serie de documentos que se envían de un departamento a otro y posteriormente se archivan, sin tener un verdadero contacto con el aspirante.

Por otra parte, consideramos que todas las personas sin importar el nivel jerárquico en que se encuentre el puesto al que aspiran, deben pasar por el proceso de selección, ya que es de uso común en la dependencia que los funcionarios ocupan puesto de mandos medios y superiores, no se someten a dicho proceso.

Esto puede ocasionar que ya durante el desempeño de sus funciones se pongan de manifiesto ciertas características de personalidad del funcionario que obstaculicen su desempeño, ocasionando conflictos y bajo rendimiento, sobre todo en caso de que tengan bajo su mando a otros empleados.

Con el fin de evitar todo esto, se cuenta con el recurso de un sin fin de pruebas psicológicas para todos los niveles, con las que se puedan detectar las características de personalidad que no son afines con el puesto.

También recomendamos que se utilice el estudio socio-económico, ya que es uno de los mejores medios para corroborar la información proporcionada por el sujeto a través de la entrevista.

Subfunción: Contratación.

Como pudimos observar, la contratación se realiza en forma correcta y de acuerdo a lo que marca la ley.

Subfunción: Inducción.

Consideramos que la inducción debería reglamentarse en la dependencia, ya que no implica gran costo y si un gran beneficio tanto para el empleado, como para la dependencia, puesto que por medio de ella, el individuo se adapta más rápidamente a su nuevo empleo.

Este programa de inducción debe aplicarse a todas las personas de nuevo ingreso y a todos los niveles, y debe estar bien definido, para que los sujetos reciban la misma información acerca de las normas y políticas de la dependencia. Así como información general acerca de su organigrama y de los servicios públicos que presta.

También a cada uno de ellos se les debe proporcionar información del puesto que van a desempeñar, para que de esta

manera conozcan los límites de sus funciones, responsabilidades y lo que la dependencia espera de ellos.

Subfunción: Promociones, Ascensos y Transferencia.

Los datos arrojados por el cuestionario aplicado nos muestran que los conocimientos, aptitudes, disciplina y antigüedad son los factores determinantes para otorgar los ascensos a los empleados; aunque la realidad nos muestre que en algunos casos los coordinadores del departamento de recursos humanos, se basan en juicios subjetivos que pueden variar de un empleado a otro y en favoritismos.

Como se mencionó en el capítulo anterior, algunos jefes de área se muestran reacios para aprobar las transferencias. Para que esto no suceda, se les debe comunicar las razones que las hacen necesarias y las bases sobre las cuales se seleccionó al personal que se pretende transferir.

Subfunción: Terminación de la Relación de Trabajo.

Como se puede observar en la tabla de resultados, en esta dependencia llevar un buen control de tipo administrativo de la terminación de las relaciones laborales, puesto que envían una copia del documento a cada uno de los departamentos involucrados en ello, para que realicen las operaciones necesarias, como por ejemplo: Quitar la tarjeta de control de asistencias del fichero, dar de baja al empleado en la nómina, etc.

Subfunción: Entrevista de Salida.

Como en la dependencia no se realiza entrevista de salida, se carece de información acerca de las causas que ocasionan la renuncia del trabajador o las deficiencias que presenta la dependencia.

FUNCION: ADMINISTRACION DE SALARIOS.

Subfunción: Determinación de Sueldos y Salarios.

En la dependencia, la determinación de sueldos y salarios se hace de acuerdo a lo que marca la ley, es decir, se asigna en base al salario establecido en el Catálogo General de Puestos.

Como se dijo anteriormente en la valuación de puestos, los sueldos asignados a los niveles tabulares, no son los adecuados, debido a que se tiene una idea muy general de las funciones del puesto y de esta manera no se puede hacer una correcta determinación de salarios.

Consideramos que los coordinadores del departamento de recursos humanos, deberían tener conocimiento de como se lleva a cabo la fijación de los salarios de la dependencia, y no que toda la información se centralice en un solo lugar (S.P.-P.)

Subfunción: Calificación de Méritos

El método de calificación de méritos que se utiliza en la dependencia, no es muy adecuado, ya que las cinco opciones de comportamiento que continenen cada una de las plantillas -

de factores, no contemplan los diferentes tipos de comportamiento que pueden presentar los empleados, por lo cual no pueden ser evaluados adecuadamente.

Consideramos oportuno que se lleve a cabo una revisión de este método, a fin de ampliar el número de opciones correspondientes a cada factor. (ver apéndice 5).

Subfunción: Premios e incentivos.

Uno de los usos que tiene la calificación de méritos es el otorgamiento de los premios e incentivos a los empleados que obtuvieron la puntuación más alta en su evaluación, como se puede observar en la tabla de resultados del capítulo anterior. Pero la realidad es otra, ya que no se utiliza para este fin, sino que es un trámite más en el que hacer de la dependencia. Uno de los premios que supuestamente se otorgan, son las vacaciones extraordinarias, pero no se tuvo conocimiento de alguna persona que lo haya recibido.

Otro de los incentivos que se otorgan son premios en efectivo, pero estos no son atractivos para los trabajadores, ya que las cantidades de dinero que les entregan son muy bajas.

Consideramos que se deben apegar a lo que marca la ley de premios estímulos y recompensas. Los estímulos deben ser otorgados sobre las bases objetivas del buen desempeño y dedicación al trabajo, y no estar determinados por el favoritismo y la antigüedad, puesto que todo el trabajo realizado en la calificación de méritos, el tiempo y el dinero invertidos se-

rían inútiles.

Subfunción: Control de Asistencias.

Por lo que se refiere al control de asistencias, pudimos observar que se realiza de acuerdo a como lo marca la ley y el Reglamento Interior de Trabajo.

FUNCION: RELACIONES LABORALES.

Subfunción: Comunicación.

El canal de comunicación menos frecuente en esta dependencia es el vertical ascendente, como lo indica la tabla de resultados del capítulo anterior. Consideramos que es necesario que se le dé más importancia a este tipo de canales, ya que los jefes a su cargo, obtengan información no solo sobre cuestiones de trabajo, sino también sobre los intereses y necesidades de los empuados, a través de sugerencias, quejas, etc., ya que de esta manera podrían conocer cuales son los problemas que se presentan en su departamento y así resolverlos con mayor facilidad.

Subfunción: Reglamento Interior de Trabajo.

En base a la información proporcionada a través de los cuestionarios, pudimos observar que la mayoría de los empleados desconocen este reglamento, ya que no tienen acceso directo a él.

Consideramos que el reglamento interior de trabajo debe ser colocado en lugares visibles, para que todo el personal de la dependencia tenga acceso a él y conozcan sus derechos y obligaciones.

Subfunción: Motivación.

Debido a que en la dependencia no existe un programa de motivación y solo se llevan a cabo ciertas acciones del programa de motivación correspondiente al Sistema Integral de Capacitación del Personal del Poder Ejecutivo Federal y estas poco específico y general. Recomendamos se elabore un programa de motivación para esta dependencia, para lo cual será necesario realizar un estudio de las necesidades que se presenten, de los incentivos que los empleados les gustaría recibir y de los que la dependencia les podría otorgar, para que de esta manera se encuentren realmente motivados y la productividad sea mayor.

Subfunción: Adiestramiento y Capacitación.

El personal del departamento de Recursos Humanos no tiene conocimiento del tipo de capacitación que se realiza en la dependencia, ya que los resultados del cuestionario nos muestran que el 60% de los sujetos hablan de la capacitación para la inducción y como lo mencionamos anteriormente, esto no se lleva a cabo.

Para que la capacitación realmente funcione y no sea un gasto inútil, recomendamos que se haga la detección de necesidades en base al análisis de puestos y en base a ello elaborar el programa de capacitación.

Los cursos deberán impartirse a todos los niveles jerárquicos, con el fin de remedir las necesidades reales del personal de la dependencia.

Por otra parte, como puede observarse en el organigrama de la dependencia, el departamento de capacitación pertenece a la dirección de Operación. Consideramos que este departamento debe pertenecer a la dirección de Administración y -- encontrarse estrechamente ligado al departamento de Recursos Humanos. De esta manera ambos departamentos funcionarían mejor y se cubrirían las necesidades del personal así como las de la dependencia. (ver apéndice 2).

Subfunción: Prestaciones.

Por lo que se refiere a las prestaciones, se puede observar en la tabla de resultados que todo el personal de la dependencia goza de las prestaciones que establece la Ley de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, como son días económicos, préstamos hipotecarios, servicios médicos, etc., Sin hacer distinciones ni favoritismos.

FUNCION: SERVICIOS AL PERSONAL.

Subfunción: Actividades Recreativas.

La dependencia no cuenta con instalaciones recreativas como gimnasios, teatros, cines, etc., a pesar de que el 60% de los sujetos contestaron afirmativamente.

Con lo que se cuenta es con una serie de eventos culturales, sociales y deportivos, los cuales son de gran interés y beneficio tanto para el personal de la dependencia como para sus familiares.

A estos eventos tienen acceso todo el personal sin im-

portar el nivel jerárquico.

Subfunción: Higiene y Seguridad.

El personal de la dependencia desconoce si existe una comisión mixta de seguridad e higiene y mucho menos cuales -- son las funciones de esta, debido a que el reglamento de seguridad e higiene no ha sido difundido entre ellos.

Recomendamos que se establezca una comisión para cada uno de los turnos de trabajo; estas comisiones deberán vigilar que se cumplan las disposiciones estipuladas en el reglamento, colocándose éste en un lugar visible y de fácil acceso.

Las comisiones mixtas de seguridad e higiene, deberán dar instrucciones a los empleados, acerca del uso de los equipos de seguridad, vigilar que se hagan prácticas de emergencias simuladas (temblores, incendios, etc.) y procurar un mayor control sobre el cuerpo de vigilancia, para evitar de esta manera los robos, y una serie de problemas que actualmente se presentan en la dependencia.

Por otra parte, retomando el enfoque sociológico de la organización burocrática se pudo observar lo siguiente:

El régimen burocrático observado en la dependencia, se apega casi en su totalidad al modelo Weberiano, excepto en lo referente a los puntos de participantes técnicamente competentes y técnicas de manejo de personal.

El modelo Weberiano propone que todos los candidatos -

para los puestos burocráticos deben ser seleccionados en base a sus cualidades técnicas y la obtención del puesto no debe estar determinada por favores políticos o lazos familiares, - como vemos que sucede con muchos de los aspirantes que se presentan en la dependencia.

Por otra parte, al no contar con técnicas de manejo de personal adecuadas, no se cumple con los objetivos de un régimen burocrático, que son los de racionalidad y eficiencia, ya que no se selecciona a los candidatos por sus aptitudes, ni se les coloca en los puestos en los que puedan desarrollar al máximo sus capacidades, trayendo esto como consecuencia que - el sistema no sea eficaz ni eficiente.

Asimismo, en muchas otras de las técnicas de manejo de personal, no se cumple con los objetivos de cada una de ellas, por lo que los Recursos Humanos están mal aprovechados.

El modelo de Weber se avoca a aspectos técnicos y administrativos de la organización, por lo que no es suficiente para explicar todo el sistema de la burocracia.

Existen muchos otros componentes que no son contemplados en la teoría de Weber, que le dan su carácter a la organización, determinados por el elemento humano, como son las consecuencias imprevistas propuestas por Merton y Gouldner, una de las cuales es la participación mínima por parte de los empleados, que cumplen con los estándares mínimos del puesto, - evitando cualquier innovación y actividad extra que se les solicite. Esto ocasiona que se presenten conductas tales como:

impersonalidad, resistencia al cambio, lentitud y rutina, como pudimos observar durante el tiempo que duró la investigación y sobre todo al pedirles que llenaran los cuestionarios. Cuando se les solicitó ayuda para nuestro estudio, accedían de mala gana y era necesario una orden de su jefe inmediato superior para que cooperaran. Por otra parte, tardaban hasta una semana y en ocasiones más, en entregar los cuestionarios, los que contestaron sin poner atención a lo que contestaban y sin ningún interés, lo cual fue evidente al hacer el análisis de las respuestas y encontrar información falsa y contradictoria.

Por lo que se refiere al modelo de Crozier, consideramos que el sistema burocrático del estudio, posee al menos tres de las cuatro características que propone, las cuales son:

1.- Extensión del desarrollo de reglas impersonales:

En este punto, Crozier explica que la elección de los funcionarios o servidores públicos está basada en reglas impersonales que no toman en cuenta la personalidad, la eficiencia, la capacidad creadora o innovadora del sujeto; el factor determinante es la antigüedad o el escalafón.

Esto se hizo evidente en la calificación de méritos y en los ascensos, que están influidos por el favoritismo, por la antigüedad y por una serie de conceptos subjetivos.

2.- Centralización de las decisiones:

Con respecto a este punto, Crozier dice que los en

cargados de tomar las decisiones en la resolución de los problemas que se presentan dentro de la organización, se encuentran en un nivel jerárquico muy alto y por consiguiente alejados del nivel en el que se presentan los problemas, por lo que los que toman las resoluciones no conocen directamente el problema y los que están en el terreno y conocen el problema carecen del poder para realizar los cambios necesarios, como por ejemplo: el análisis de puestos, del cual carecen y que les es necesario para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, para la calificación de méritos y para la selección, y de esta manera corregir todas las deficiencias que se presentan en cada una de estas funciones. Sin embargo, deben esperar a que la Dirección General de Recursos Humanos les autorice la aplicación del cuestionario y les envíe el personal capacitado para llevarlo a cabo.

3.- Aislamiento de cada categoría jerárquica y presión del grupo sobre el individuo:

Cada categoría jerárquica se hallará completamente aislada de las demás y las barreras entre estratos serán tales, que en pocas ocasiones se formarán -- grupos en los que participen miembros de diferentes categorías.

Este rasgo es evidente en el problema de comunica-

ción existente entre las diferentes categorías jerárquicas de la dependencia. Como se puede apreciar en la dependencia. Como se puede apreciar en la tabla de porcentajes, la comunicación existente es la oficial, a través de oficios y memorandums, (vertical descendente) y entre miembros de una misma categoría (horizontal), pero no se da una comunicación entre las altas jerarquías y los empleados de los niveles más bajos, por lo que muchas veces las necesidades e intereses de los empleados les son totalmente desconocidas a los funcionarios ubicados en mandos superiores.

- 4.- En cuanto a la cuarta característica, desarrollo de las relaciones de poder paralelas:

El estudio realizado no nos aporta ningún elemento en base al cual podamos asegurar o negar que se presenta en el régimen burocrático que priva en la dependencia.

CAPITULO VI CONCLUSIONES.
LIMITACIONES.

CONCLUSIONES

- 1.- El sistema de administración de recursos humanos que se sigue en la dependencia, es inadecuado para satisfacer las necesidades tanto de la institución, como del personal.
- 2.- El manejo de personal en la dependencia no cumple con el objetivo primordial de la administración de recursos humanos, que es un interés humanista por el individuo. Un ejemplo es el caso de la selección de personal, en la que se limitan a llevar a cabo los trámites necesarios para colocar al aspirante, sin investigar aspectos de su personalidad que permitan colocarlo en el puesto más adecuado.
- 3.- El personal del Departamento de recursos humanos desconoce las funciones que lleva a cabo el departamento como estructura y solo están familiarizados con las actividades rutinarias de sus puestos.
- 4.- Los empleados que tienen a su cargo el manejo del personal, no tienen la formación teórica necesaria para llevarlo a cabo eficientemente y se puede encontrar desde un cirujano dentista hasta un ingeniero mecánico en los puestos en que se necesita a un psicólogo o a un licenciado en relaciones industriales.
- 5.- Existe una serie de documentos que contienen todos los lineamientos necesarios para llevar a cabo un adecuado manejo del personal, como son las Guías Técnicas del Sistema de Administración y desarrollo del Personal, que son desconocidos por los empleados y por lo tanto no se llevan a cabo los conceptos que contienen. Además de no ser difundidos, existe otro problema con relación a estos documentos: están redactados en términos poco precisos, más

en tono de discursos político, que como una guía práctica y fácil de comprender para cualquier persona que los consulte.

- 6.- No existe ningún programa que regule la inducción, ocasionando con ello que los trabajadores de nuevo ingreso tarden más en adaptarse a sus funciones y medio laboral.
- 7.- Las funciones de administración de personal están fragmentadas y no existe la coordinación necesaria entre las oficinas y departamentos encargados, como sucede con el departamento de Capacitación, que está ubicado en una dirección de área diferente al de recursos humanos y trabajan aislados sin saber en lo que se ocupa el otro, ocasionando con ello duplicación de funciones y un mal aprovechamiento de recursos y tiempo.
- 8.- No existe ningún programa formal de motivación para los trabajadores. Los incentivos que se otorgan son manejados directamente por el jefe inmediato superior en forma de permiso y otras pequeñas concesiones.
- 9.- No se coloca a los candidatos en el puesto más adecuado a sus conocimientos y habilidades, sino que se les asigna el puesto que está disponible, dentro de ciertos límites.
- 10.- Es de suma importancia señalar que con cada fin de sexenio, al renunciar el equipo de trabajo del funcionario -- que termina su gestión, se cambia al personal de los puestos más altos en la jerarquía y se desechan también todos los proyectos y planes de trabajo creados en ese periodo, rompiéndose la continuidad en la consecución de los mismos.

Por todo esto, todas las reformas y mejoras intentadas, por muy positivas o necesarias que sean, no llegan a ha--

cerse realidad. Así, no encontramos con que la situación de los trabajadores del sector público descrita en el diagnóstico realizado en 1971 para formular las Bases para el Programa de Reforma Administrativa, no ha variado, por lo menos en la dependencia estudiada.

11.- La administración de recursos humanos en la dependencia presenta serias deficiencias, que ocasionan, entre otras cosas:

- a) Un bajo aprovechamiento de los recursos humanos.
- b) Un pobre desempeño laboral.
- c) El personal se maneja con criterio político y de poder, y no de servicio y eficiencia.
- d) Todo esto por fuerza, repercute en el funcionamiento de la dependencia, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

LIMITACIONES

- 1.- Una limitación a la que nos enfrentamos al llevar a cabo el presente estudio, fué la actitud de los sujetos de la muestra al responder el cuestionario.

Esta actitud fué de desinterés en la mayoría de los casos ya que dejaban muchas preguntas sin responder y en algunas ocasiones contestaban con datos falsos, o simplemente elegían cualquiera de las opciones de la pregunta solo por salir del paso.

Esto ocasionó pérdidas importantes de tiempo, ya que no solo sobrepasaban el tiempo límite para entregar el cuestionario resultó (que fué de 3 días) sino que se tuvo que recurrir a entrevistas personales con cada uno de los sujetos de la muestra con el fin de corroborar la información que habían proporcionado, revisando con ellos los procedimientos que realmente si llevaban a cabo en la administración de personal.

- 2.- Es importante mencionar que este estudio solo comprende a una dependencia de las muchas que conforman el sector público, por lo que los resultados obtenidos no deben generalizarse a otros organismos públicos sin antes tomar cuenta la similitudes y diferencias existentes entre estos y la dependencia estudiada.

BIBLIOGRAFIA

I LIBROS Y FOLLETOS

- 1.- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos" México, D. Trillas 1983.
- 2.- Blum y Naylor. "Psicología Industrial". México, Ed. Trillas 1976.
- 3.- Carrillo Castro, Alejandro. "La Reforma Administrativa en México 1971-1979"; México, Ed. Porrúa, 1979.
- 4.- Chruđen y Sherman "Administración de Personal"; México. - Ed. CECSA, 1982.
- 5.- Crozier, Miche. "El Fenómeno Burocrático", 2 volúmenes, - Buenos Aires, Ed. Amorrortu, 1974.
- 6.- Grados Espinosa, J. y Beutelspache, O. "Calificación de - Méritos"; México, Ed. Trillas 1983.
- 7.- Grados Espinosa, Jaime. "Reclutamiento, Selección. Contra - ración e Inducción de personal".
- 8.- Jacoby, Henry. "La Burocratización del mundo"; México, Si - glo XXI Editores, 1972.
- 9.- Marroquín Quintana, I. "Capacitación a Trabajadores"; Mé - xico, Ed. Gernika 1978.
- 10.- Muñoz Amato, P. "Introducción a la Administración Públi - ca"; México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1954.
- 11.- Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal"; Méxi - co, Ed. Limusa, 1983.
- 12.- Reyes Ponce, Agustín. "Análisis de Puestos"; México, Ed. Limusa. 1982.

II ARTICULOS

- 1.- Bondix, Reinhard. "Burocracia" en Enciclopedia de las - Ciencias Sociales, 2. (12 volúmenes); México, Ed. Aguilar

1977.

- 2.- Benoit, Odile. "Sociología del Trabajo" en Enciclopedia de las Ciencias Sociales, 5.
- 3.- Sayles, Leonard. "Relaciones Humanas" en Enciclopedia de las Ciencias Sociales. 5.

III TESIS

- 1.- Loza Morales, Carlos. "Esquema para el Manejo de Personal en la Administración Pública". Tesis de Licenciatura en Psicología. México, ITAM 1970.
- 2.- Orozco García, Verónica. "La Burocratización en México: un caso real". Tesis de Licenciatura en Psicología. México. UNAM 1977.

IV DOCUMENTOS OFICIALES

- 1.- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). "Declaración de principios"; México, 1984.
- 2.- México, Secretaría de la Presidencia. Coordinación General de Estudios Administrativos. "Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal". 1979.
- 3.- México, Secretaría de la Presidencia. "Establecimiento de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal" en el Servidor Público, periódico mural de la FEDSE. 1983.
- 4.- México, Presidencia de la República. "Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976"
- 5.- México. "Programa Nacional de Capacitación y Productividad"; Diario Oficial de la Federación del 22 de agosto de 1984, 2da. sección.

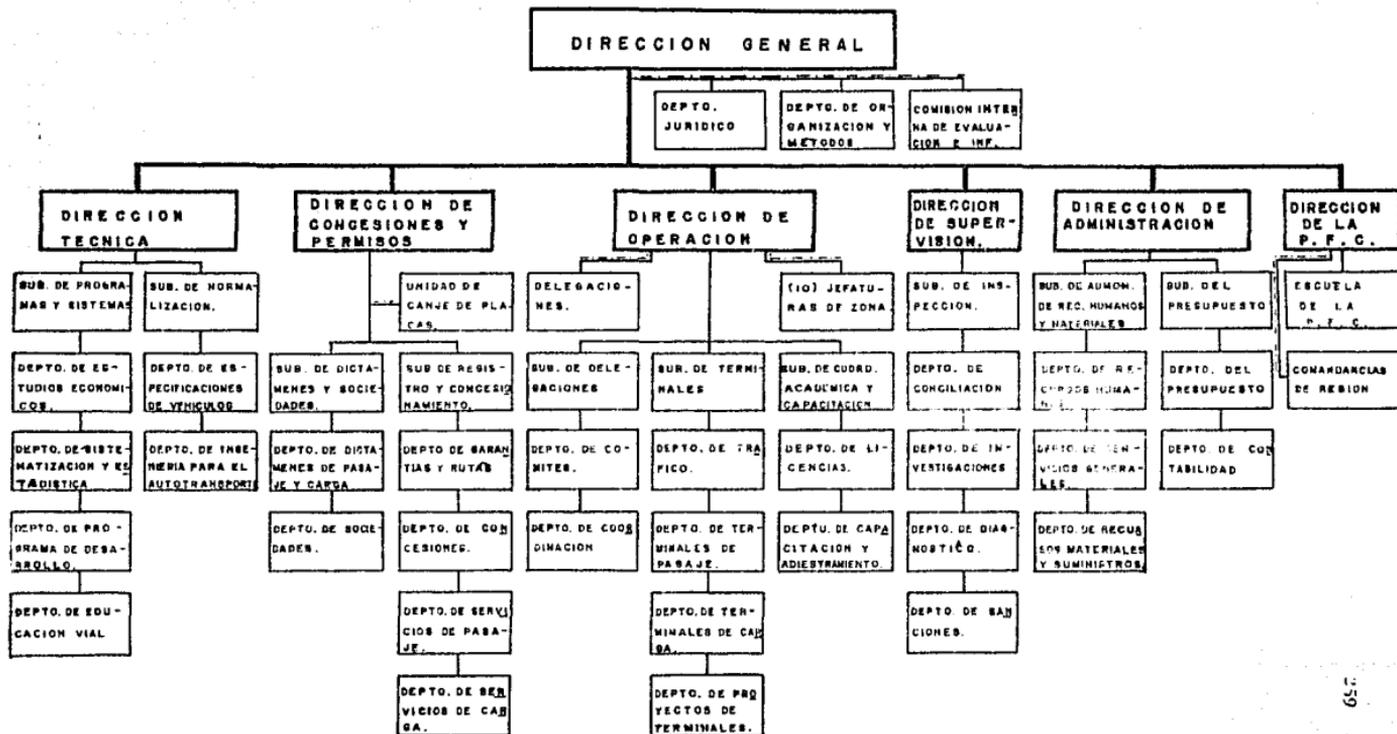
- 6.- México. Secretaría de la Presidencia. "Recomendaciones -- para la Reestructuración del Sistema General de Adminis-- tración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo Fe-- deral". 1979.

V LEYES Y CODIGOS DE MEXICO

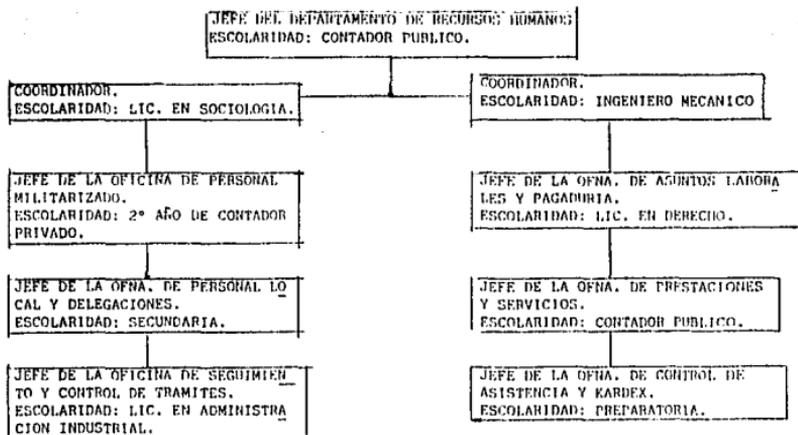
- 1.- Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, J. "Legislación Fede-- ral del Trabajo Burocrático"; México, Ed. Porrúa 1984.
- 2.- Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, J. "Ley Federal del - Trabajo de 1970"; México, Ed. Porrúa 1984.

APENDICE 1 ORGANIGRAMAS

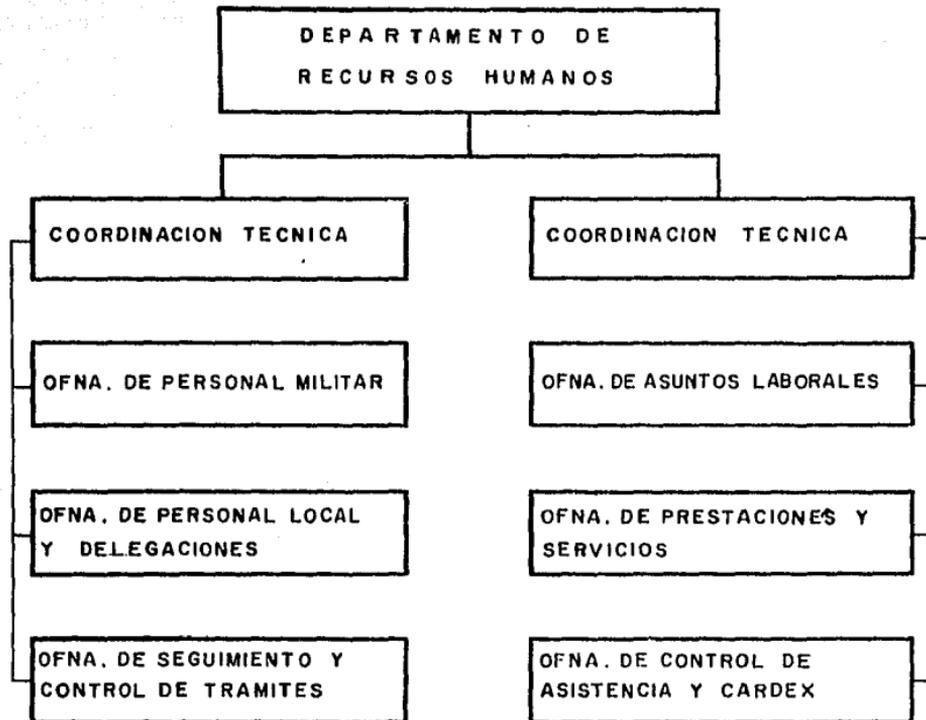
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ESCOLARIDAD DE LOS FUNCIONARIOS.



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



APENDICE 2 EL PUESTO

CEDULA DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

PUESTO: ANALISTA TECNICO

P R O F E S I O G R A M A:

- 1.- Recopila, ordena, analiza e interpreta información.
- 2.- Formula opiniones técnicas en base al análisis de la información.
- 3.- Analiza datos y desarrolla proyectos
- 4.- Y demás actividades inherentes al puesto.

R E Q U I S I T O S:

- 22 Carta de Pasante de la profesión a que se refiere el puesto.
- 26 Comprobante de experiencia en las actividades del puesto
- 27 Aprobar examen técnico
- 28 Aprobar examen psicológico
- 29 Aprobar examen práctico.

CEDULA DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

PUESTO: EMPLEADO DE SEGURIDAD

P R O F E S I O G R A M A:

- 1.- Acompañar al funcionario en todas sus actividades
- 2.- Protege la integridad física del funcionario y su familia.
- 3.- Contesta teléfono y funge como mensajero
- 4.- Permanece cerca de los accesos a las áreas del Señor Secretario.
- 5.- Conduce a los visitantes con el personal indicado.
- 6.- Y demás actividades inherentes al puesto.

R E Q U I S I T O S:

- 16 Conocimientos de instrucción preparatoria o vocacional.
- 26 Comprobante de experiencia en las actividades del puesto.
- 28 Aprobar examen psicométrico.

2.3.- Descripción de actividades eventuales (esporádicamente o a intervalos irregulares);

III.- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- Grados de preparación escolar y conocimientos:

1.1.- Primaria ()

1.2.- Oficio de:

a) Maestro () b) Oficial () c) Ayudante ()

1.3.- Secundaria ()

1.4.- Carrera Comercial de: _____

1.5.- Preparatoria o Vocacional ()

1.6.- Carrera Técnica de: _____

1.7.- Carrera Profesional de: _____

a) Semestre ___ b) ___ c) Titulado ___

1.8.- Maestría en: _____

1.9.- Doctorado en: _____

1.10.- Idiomas: _____

HABLAR		ESCRIBIR		TRADUCIR	
Nociones	Dominio	Nociones	Dominio	Nociones	Dominio

1.11.- Conocimientos Especiales requeridos: _____

1.12.- Capacitación y/o entrenamiento requerido: _____

Tiempo: _____

2.- Experiencia en: _____
y donde: _____

- a) Ninguna ()
 b) De 1 a 3 meses ()
 c) De 3 a 6 meses ()
 d) De 1 año ()
 e) De 2 años ()
 f) De más de 3 años ()

1.- Responsabilidad en toma de decisiones e iniciativa:

- a) Requiere únicamente interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente. ()
- b) Requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo ()
- c) Requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan constantemente en el trabajo ()
- d) Requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente dentro del trabajo, dentro de políticas definidas ()
- e) Requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente dentro del trabajo, dentro de políticas definidas ()

2.- Responsabilidad en manejo de información:

- a) ¿Maneja usted información y/o documentos confidenciales? Si _____ No _____
¿De qué tipo? _____
- b) Documentos que recibe (especifique): _____

frecuencia	tipo de documentos.	revisa	aprueba	autoriza	registra	archiva	otras

- c) Documentos que formula (especifique): _____

frecuencia	tipo de documentos.	elabora manifiesto	revisa	aprueba	autoriza	registra	archiva

- d) Registros que utiliza (especifique): _____

frecuencia	nombre	operaciones		
		prepara	revisa	aprueba

3.- Trámites y/o procesos:

- a) ¿Requiere tratar asuntos de trabajo con otras unidades administrativas de la institución en forma constante? Si _____ No _____

con cuál unidad administrativa cargo del funcionario o em qué asunto
pleado con quien trata.

- b) ¿Requiere tratar asuntos de trabajo con instituciones o personas ajenas a la dependencia en forma constante?

SI _____ NO _____
 con que institución con que persona que asunto

4.- Dirección de personal (supervisión):

Tipo: a) Cantidad b) Grado c) Periodicidad d) Porcentaje

directa

Indirecta

- a) Cantidad.-Sea igual al número de trabajadores.
 b) Grado.- Ninguna, pequeña, mediana, grande.
 c) Grupo.- Subdirección, departamentos, oficina, sección.
 d) Periodicidad.- Diaria, semanal, quincenal, semestral, anual, eventual.
 e) Porcentaje.-Fija el tiempo utilizado durante la jornada según su - periodicidad.

5.- Manejo de fondos y valores:

¿Dentro de su trabajo requiere manejar fondos y valores? SI _____ NO _____

a) En efectivo, hasta \$ _____

¿Con que frecuencia? _____

b) En documentos, hasta \$ _____

¿Con que frecuencia? _____

Indique brevemente el tipo de documentos que maneja: _____

6.- Manejo de material, equipo y transportes:

Especificación Costo aproximado

V.- ESFUERZO

1.- Esfuerzo Físico:

- a) El trabajo exige poco esfuerzo, dado que el desgaste físico es mínimo.
 ()
 b) El trabajo exige esfuerzo muy intenso, dado que produce cansancio.
 ()
 c) El trabajo exige esfuerzo muy intenso, dado que produce fatiga.
 ()
 d) Por la naturaleza de su trabajo, que porcentaje de tiempo le requiere permanecer: sentado _____ % parado _____ % caminando _____ %
 inclinado _____ % cargando _____ %

2.- Esfuerzo mental:

- a) Se requiere poca atención, ya que el trabajo es sencillo y rutinario ()
- b) Se requiere la atención normal en un trabajo rutinario ()
- c) Se requiere atención intensa en periodos regulares y prolongados, como verificar cantidades, medidas, etc. ()
- d) Se requiere atención constante, intensa y sostenida, existiendo el peligro de cometer errores de trascendencia. ()

3.- Esfuerzo visual y/o auditivo:

- a) Requiere atención mínima, debido a que el trabajo es predominantemente automático. ()
- b) Requiere atención intensa y frecuente por periodos, debido a que el flujo de trabajo es intermitente. ()
- c) Requiere atención muy intensa, sostenida y constante, debido a que el trabajo implica detalle y minuciosidad. ()

VI.- CONDICIONES DE TRABAJO

1.- Condiciones Ambientales:

¿Qué condiciones predominan en el lugar en que se desarrolla el trabajo y qué porcentaje del tiempo se está expuesto a las mismas?

- a) Frío intenso ()
- b) Calor intenso ()
- c) Humos, polvos o gases tóxicos ()
- d) Ruido intenso ()
- e) Iluminación artificial ()
- f) Equipo insuficiente ()
- g) Falta de ventilación ()
- h) Otros (especifique): _____

2.- Posición de trabajo:

El trabajo se desarrolla diariamente:

	Interior	Exterior
a) Escritorio		
b) Máquina		
c) Restirador		
d) Vehículo		
e) De pie		
f) Sentado		
g) Caminando		
h) Manejando		
i) Viajando		

3.- Riesgos de Trabajo:

¿A qué tipo de riesgos está expuesto mientras se desarrolla el trabajo?

- | | |
|--|-----|
| a) Contusiones, heridas leves irritaciones | () |
| b) Caídas | () |
| c) Quemaduras | () |
| d) Intoxicaciones | () |
| e) Atropellamientos y volcaduras | () |
| f) Electrocutamiento | () |
| g) Otros (especifique) _____ | |

VII.- DATOS LABORALES. Para ser llenado por Administración del Subsistema.

1.- Jornada de Trabajo:

- a) Horario de: _____ a _____ Hrs.
 de: _____ a _____ Hrs.
- b) Total de horas semanales _____ Hrs.
- c) Horario especial _____
- d) Tiempos extras _____

2.- Antigüedad:

- a) Fecha de Ingreso _____

3.- Retribuciones:

- a) Sueldo _____
- b) Sobresueldo _____
- c) Compensación, antigüedad (quinquenio) _____
- d) Compensación (premios, estímulos y recompensas) _____
- e) Tiempo extra _____
- f) Otros _____

4.- Clave del puesto _____

5.- Clave de adscripción _____

VIII.- CERTIFICACION DE LA INFORMACION

EMPLEADO:

Nombre: _____ Firma: _____

Vo.Bo.DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO:

Nombre: _____ Firma: _____

Vo.Bo. DEL SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION:

Nombre: _____ Firma: _____

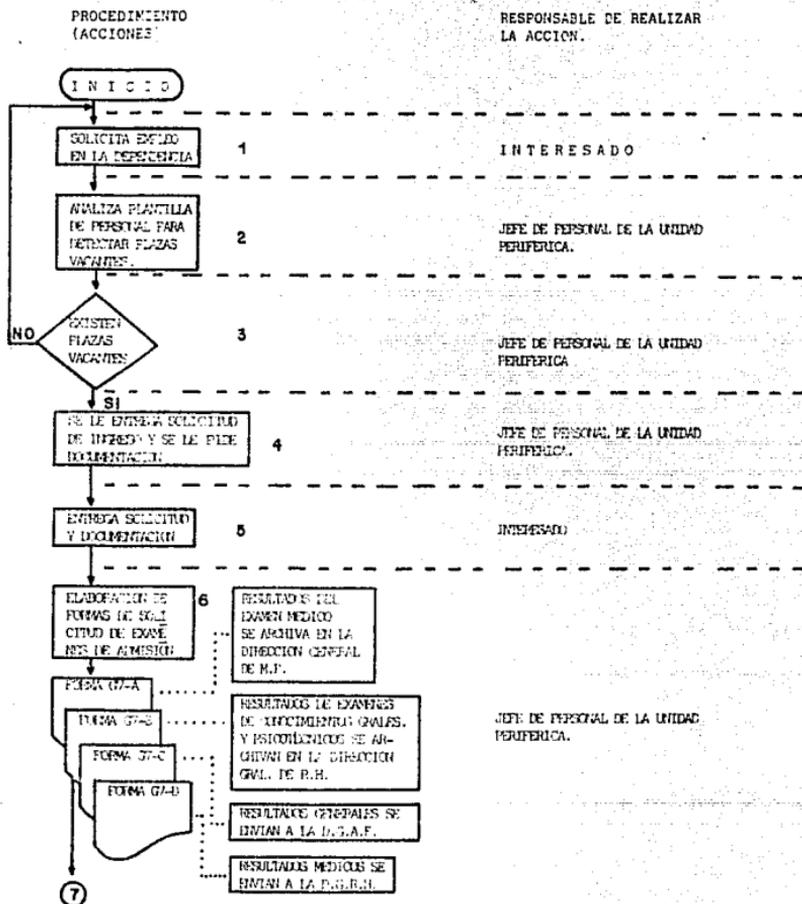
ANALISTA:

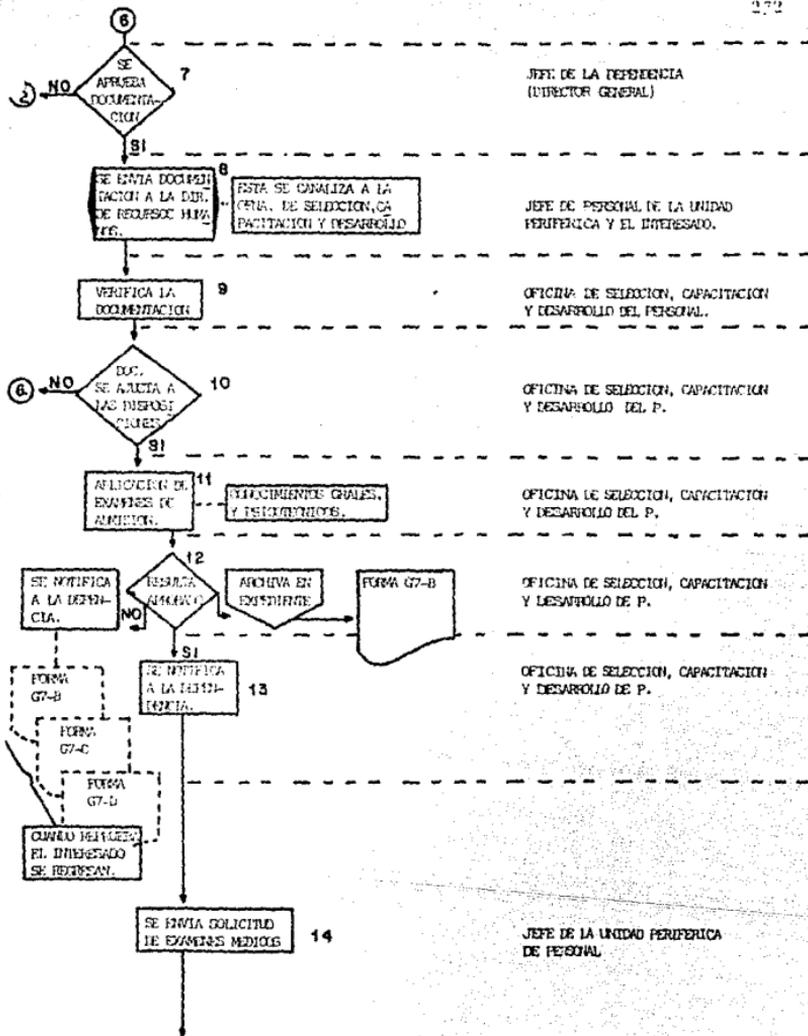
Nombre: _____ Firma: _____

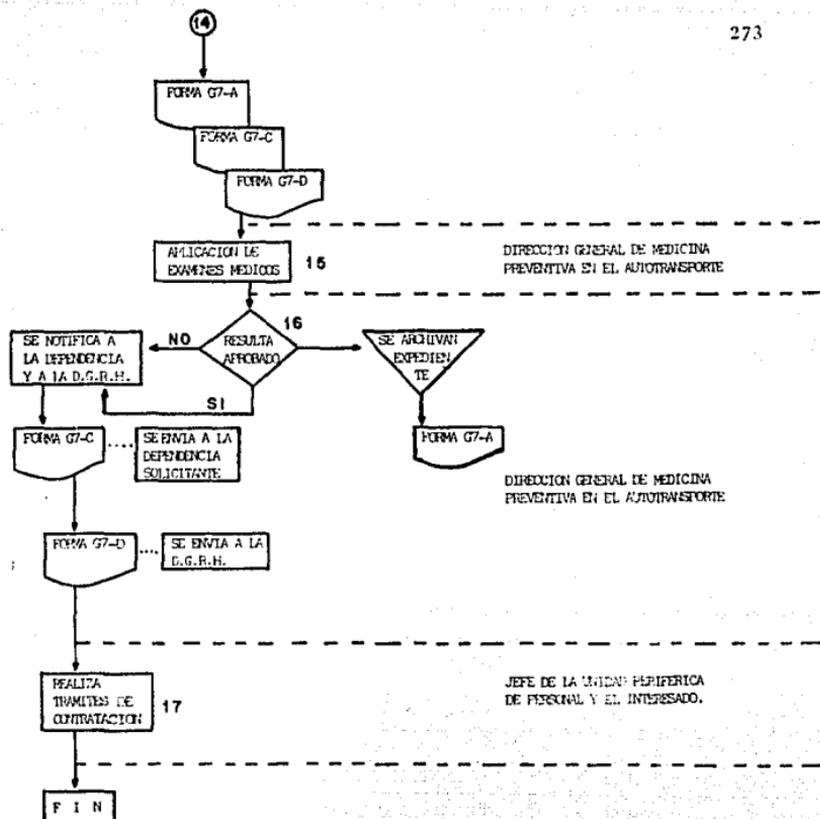
FECHA: _____

APENDICE 3 SELECCION DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL







SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

RETRATO

OFICIALIA MAYOR
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud debe llenarse de puño y letra del interesado, con tinta, contestando todas las preguntas en ella anotadas.

GENERALES

Nombre		Apellido Paterno		Apellido Materno	
Domicilio		Calle y Numero		Colonia o Ciudad y Estado	
Actual				¿Desde qué fecha?	
Anterior					
¿Necesita traslado si:		<input type="checkbox"/> En domicilio		<input type="checkbox"/> No tiene	
Lugar de nacimiento		Lugar de nacimiento			
No. edad		Sexo		Religión	
Año del Servicio Militar		Carretera		A) Ser aceptado entregando o facultando del acto de nacimiento y de la cartilla	
Estado Civil		Si ha sido casado o divorciado		¿Dónde?	
Fecha de Matrimonio		Oficina del Registro Civil, etc.		Ciudad	
<input type="checkbox"/> Casado		C. r.			
<input type="checkbox"/> Viudo		Religión			
<input type="checkbox"/> Divorciado		Divorcio			

RESIDENCIA

Casa Propia		Casa Alquilada	
<input type="checkbox"/> Mía	Valor estimado \$	<input type="checkbox"/> Por mí	Renta mensual \$
<input type="checkbox"/> De mis padres	Valor estimado \$	<input type="checkbox"/> Por mis padres	Renta mensual \$
<input type="checkbox"/> Casa de huéspedes	Renta mensual \$	<input type="checkbox"/> Casa de parientes	¿Qué parientes?

SITUACION ECONOMICA

Me sostengo a mí mismo		<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Contribuyo al sostenimiento de mi casa		<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Personas que dependen de mí:				Total \$			
Gastos fijos mensuales, más \$				Sueldo que pienso ganar al ingresar \$			
Otros ingresos, procedencia y horario				Monto \$			

DIVERSOS

Enfermedades que ha padecido					
¿Alguna de ellas le ha impedido continuar trabajando?		<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí	¿Cuál?	
¿Por qué tiempo?				¿Tiene algún defecto físico?	
¿Pertenece a los pertenecientes a algún club o agrupación?		<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí	¿Cuál?	
¿Practica algún deporte?				¿Cuál?	
¿Estaba dispuesto a trabajar fuera de plaza?		<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí	En qué zona o lugar?	
				¿Por qué?	

Si estudió carrera comercial o bancaria, dar detalles de ella:

Léminos	Habla		Trazado		Escribo		Estudios que actuales le haya he y otros de ellos (Dar detalles completos, más como al tener en los "Léminos")
	Bien	Regular	Bien	Regular	Bien	Regular	

Puede que sea poder desempeñar y realizar con mis conocimientos y experiencia al respecto

REFERENCIAS

Excepcionalmente parientes, ex profesores o ex jefes que lo conozcan desde hace más de cinco años

Citar cuando menos, tres

Nombre	Edad aprox. años	Domicilio particular	Lugar donde trabajó (Despacho, Comercio, etc.)	Teléfono	Años de conocimiento	Ocupación

Empleados o funcionarios de la Secretaría que me conozcan

Nombre	Oficina en que trabajó	Desde que fecha lo conozco	Relaciones que tengo con él

Parientes en la Secretaría

Nombre	Oficina en que trabajó	Parentesco

TRABAJOS DESEMPEÑADOS:

De los más recientes a los anteriores. (Es necesario llenar estos datos con absoluta exactitud)

Categoría	De:		A:		Nombre y dirección del negocio	Ultimo sueldo desempeñado	Infe inmediata	Seguros		Motivos de separación
	Mes	Año	Mes	Año				Integral	Escol	
Actual o Otros										
Anterior										
Anterior										
Anterior										
Anterior										
Anterior										

¿Ha percibido fondos? Sí No

¿Por qué cantidad?

Número de mi tarjeta del Seguro Social:

TIEMPO SIN EMPLEO

Desde la salida de la Escuela a entrar una y otra vez

De:		A:		Anotar a que se dio:	Nombre y dirección de personas que pasen a una, para que nos acentuemos lo que hicimos en este periodo
Mes	Año	Mes	Año		

Nota: La presentación de esta solicitud no significa que el interesado haya sido aceptado como empleado. Sus solicitudes serán examinadas como aspirante a los vacantes que surdan, según corresponda, en competencia con otros solicitantes.

DECLARACION DEL SOLICITANTE

Estoy dispuesto a presentar examen de competencia y medico antes de mi ingreso a cualquier Dependencia de la Secretaría, comprometiendome a cumplir integralmente los requisitos reglamentarios vigentes de la misma en caso de ser aceptado como empleado, relevandole de toda responsabilidad si es rechazado mi solicitud por encontrarme afectado de alguna enfermedad que no me permita desarrollar eficazmente mis labores o que signifique un peligro para el personal.

Fecha: _____

Nombre del Solicitante: _____

DOCUMENTOS QUE DEBEN PROPORCIONAR LOS ASPIRANTES
A INGRESAR A LA DEPENDENCIA.

- a) PROPUESTA CON 3 COPIAS
- b) 2 SOLICITUDES DE EMPLEO
- c) 2 COPIAS FOTOSTATICAS DE LA CARTILLA LIBERADA
(EN HOJA TAMAÑO CARTA)
- d) 2 COPIAS FOTOSTATICAS DE LA PRECARTILLA (EN HOJA TAMAÑO CARTA).
- e) 2 COPIAS FOTOSTATICAS DE LA CEDULA IV (EN HOJA TAMAÑO CARTA).
- f) 2 COPIAS FOTOSTATICAS DE SU CONSTANCIA DE ESTUDIOS.
- g) ORIGINAL Y DOS COPIAS FOTOSTATICAS DEL ACTA DE NACIMIENTO.
- h) 12 FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL DE FRENTE EN BLANCO Y NEGRO
- i) 2 FOTOGRAFIAS DE 3x5 y 4x5 CMS. EN BLANCO Y NEGRO, DE FRENTE.
- j) UNA COPIA FOTOSTATICA DE LA FILIACION.

SI NO ESTA AFILIADO: 6 FOTOGRAFIAS PARA FILIACION DE FRENTE Y
6 FOTOGRAFIAS PARA FILIACION DE PERFIL.

APENDICE 4 CALIFICACION DE MERITOS

SCT

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA DE CALIFICACION DE MERITOS

DATOS GENERALES - JUNIO DE 1963

NOMBRE DE LA AFILIACION		CLAVE
DIRECCION DE AREA O DIVISION		SUBDIRECCION
DEPARTAMENTO O UNIDAD		OFICINA O SECCION
UBICACION FISICA DEL TRABAJADOR		
PUESTO QUE OCUPA		FECHA DE INGRESO A LA SERA

DATOS DEL TRABAJADOR	
NOMBRE	
FILIACION	
CLAVE PRESUPUESTAL	
CODIGO DEL PUESTO	TIPO DE EMPLEADO <input type="checkbox"/> TIPO DE MOVIMIENTO <input type="checkbox"/>

ASIGNACION DE NUMERO DE RANGO

LLENADO POR CALIFICADOR		LLENADO POR AREA ADMINISTRATIVA	
FACTOR	Nº DE RANGO	A	P.B.
CONCIENIENTOS			
INICIATIVA			
LABORIOSIDAD			
CANTIDAD DE TRABAJO			
CALIDAD DE TRABAJO			
INTEGRACION			
ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES			
PUNTUALIDAD			

RESULTADO _____

FECHA DE APLICACION DE LA CEDULA

AÑO

MES

DIA

OBSERVACIONES _____

CALIFICADO

AUTORIZADO

S. S. S.

NOMBRE, FIRMA Y PUESTO

DIRECTOR GENERAL O DIRECTOR DE SERVICIO

S. S. S.

Habilidad de la persona para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos que posee para desempeñar su puesto; así como las políticas y normas relacionadas con el mismo.

Unicamente conoce lo mínimo indispensable para desempeñar su puesto.	Los conocimientos que posee superan ampliamente los requeridos para desempeñar su puesto.	Posee los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto.	Carece de los conocimientos mínimos requeridos para el desempeño de su puesto.	Los conocimientos que posee superan el promedio establecido para el puesto que ocupa.
1	2	3	4	5

FACTOR INICIATIVA

Disposición para enfrentar los problemas de trabajo que se le presentan y proponer soluciones adecuadas para resolverlos.

Ayuda a solucionar problemas cuando se requiere.	Sigue las rutinas de trabajo inflexiblemente, aun cuando sea necesario pasarlas por alto para resolver algún problema.	Siempre enfrenta de manera espontánea, los problemas de trabajo que se le presentan y propone soluciones adecuadas para resolverlos.	Casi siempre enfrenta de manera espontánea los problemas de trabajo que se le presentan y propone soluciones para resolverlos.	Aunque generalmente sigue las rutinas de trabajo establecidas, en algunas ocasiones enfrenta problemas sencillos que se presentan.
1	2	3	4	5

OFICIAL MAYOR
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCION DE RELACIONES LABORALES
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y EVALUACION DEL TRABAJO

SEPARACION DEL PUESTO PARA CALIFICACION DE MERITOS

NOMBRE DEL PUESTO: AUDITOR		NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
FACTORES	JERARQUIA	FACTORES	JERARQUIA
CONOCIMIENTOS	2	CONOCIMIENTOS	1
INICIATIVA	3	INICIATIVA	4
LABORIOSIDAD	5	LABORIOSIDAD	6
CANTIDAD DE TRABAJO	7	CANTIDAD DE TRABAJO	3
CALIDAD DE TRABAJO	1	CALIDAD DE TRABAJO	2
INTERACCION	6	INTERACCION	7
ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES	8	ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES	8
PUNTUALIDAD	4	PUNTUALIDAD	5

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE ANALISTA ESPECIALIZADO		NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR ANALISTA TECNICO	
FACTORES	JERARQUIA	FACTORES	JERARQUIA
CONOCIMIENTOS	2	CONOCIMIENTOS	2
INICIATIVA	3	INICIATIVA	3
LABORIOSIDAD	5	LABORIOSIDAD	6
CANTIDAD DE TRABAJO	7	CANTIDAD DE TRABAJO	4
CALIDAD DE TRABAJO	1	CALIDAD DE TRABAJO	1
INTERACCION	6	INTERACCION	7
ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES	8	ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES	8
PUNTUALIDAD	4	PUNTUALIDAD	5

FACTOR CONOCIMIENTOS

282

Número de Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
	1 y 2	8	20	12	4
3 y 4	6	15	9	3	12
5 y 6	4	10	6	2	8
7 y 8	2	5	3	1	4

FACTOR INICIATIVA

Número de Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
	1 y 2	12	4	20	16
3 y 4	9	3	15	12	6
5 y 6	6	2	10	8	4
7 y 8	3	1	5	4	2

APENDICE 5 CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS.

(PILOTEO)

OBJETIVO: Conocer las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO O SECCION: _____

FUNCION QUE DESEMPEÑA: _____

ESCOLARIDAD: _____ PROFESION: _____

Este cuestionario fué elaborado con el fin de conocer como se llevan a cabo las funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos.

A continuación se encuentran una serie de preguntas relacionadas con las funciones antes mencionadas, las cuales les suplicamos que conteste en su totalidad y con la mayor veracidad posible.

- 1.- ¿Cuando se presenta un puesto vacante se notifica al departamento de personal a través de una requisición?
A) SI B) NO
- 2.- ¿Cuando se presenta un reemplazo se notifica al departamento de personal a través de una requisición?
A) SI B) NO
- 3.- De no ser así, ¿De qué manera se notifican las vacantes y los reemplazos?

- 4.- ¿En esta requisición se señalan los motivos que están ocasionando el reemplazo?
A) SI B) NO
- 5.- ¿Cuentan con un Análisis de Puestos para los diferentes puestos existentes en esta dependencia?
A) SI B) NO
- 6.- Marque con una "X" todas y cada una de las fases que componen el análisis de puestos utilizado en esta dependencia:

_____ Nombre del Puesto y Código respectivo: se define de acuerdo al Catálogo de Puestos.

_____ Requisitos de Ocupación: se refiere a las condiciones que deberán ser satisfechas por los candidatos a ocupar el puesto.

- _____ Examen de Trabajo: para saber si cuenta con los conocimientos y la experiencia laboral necesarios para desempeñar el puesto.
- _____ Estudio Socioeconómico: proporciona información de la actividad sociofamiliar, conocer la actitud, responsabilidad y eficacia en trabajos anteriores y corroborar la veracidad de la información proporcionada.
- _____ Examen Médico.
- _____ Nombramiento: será otorgado al trabajador por conducto de la unidad responsable de la administración de personal.
- 13.- Se lleva a cabo la inducción para los empleados de nuevo ingreso, dándoles la bienvenida, presentándolos con los empleados del área donde prestarán sus servicios y haciéndoles una descripción de las funciones del área a la que se integran y de los puestos a desempeñar:
- A) SI B) NO
- 14.- Marque con un "X", los requerimientos que deben contener los trabajadores de esta dependencia para recibir un ascenso:
- _____ Trabajadores de Base.
- _____ Con categoría inmediata inferior a la plaza vacante.
- _____ Un mínimo de seis meses en la plaza que ocupan.
- 15.- Marque con una "X", los factores que son determinantes para otorgar el ascenso a los trabajadores de esta dependencia:
- _____ Conocimientos: la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
- _____ Aptitud: es la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficacia para llevar a cabo una actividad determinada.
- _____ Disciplina: el cumplimiento de las instrucciones legítimas dictadas por los superiores y el grado de adaptabilidad a las diversas rutinas de trabajo.
- _____ Antigüedad: es el tiempo de servicio prestado por el trabajador a la dependencia.
- 16.- Marque con un "X", los trámites que se siguen en esta dependencia como consecuencia de la terminación de la relación laboral:
- _____ Recibir las renuncias del trabajador o documento donde se especifique la terminación de la relación laboral.
- _____ Efectuar la entrevista de salida.
- _____ Entregar al trabajador su hoja de servicios.
- _____ Turnar copia del oficio de baja del trabajador al subsistema de información para la alimentación, así como las áreas, dependencias y organismos que corresponda.
- 17.- Marque con una "X", los datos que investiga la entrevista de salida que se realiza en esta dependencia:
- _____ Causas de renuncia.
- _____ Nivel Moral de trabajo en la organización.
- _____ Trato personal con los superiores.

- _____ Profesiograma: describe la actividad genérica que caracteriza - al puesto (objetivo básico del puesto), así como las específicas en orden de importancia.
- 7.- Si el análisis de puestos contiene otras funciones que no fueron mencionadas, por favor explique cada una de ellas: _____
-
- 8.- Marque con una "X" el sistema que utilizan para la Valuación de Puestos:
- _____ Grados o Clasificación.
- _____ Alineamiento o Rangos.
- _____ Comparación de Factores.
- _____ Puntos.
- _____ Perfil Gufa de Hay.
- _____ Otro. ¿Cuál? _____
- 9.- Si utilizan un sistema que combine dos o más sistemas de valuación, mencione y explique como lo llevan a cabo _____
-
- 10.- ¿Qué fuentes de Reclutamiento utilizan?; Marque con una "X" cada una de ellas:
- _____ Sindicatos _____ Archivo o Cartera de Personal.
- _____ Familiares _____ Recomendados.
- _____ Promoción Interna del Personal.
- _____ Profesionales y Educativas (Universidades, Escuelas).
- _____ Asociaciones de Profesionistas.
- _____ Bolsa de Trabajo _____ Agencias de Colocación.
- _____ Presentación Espontánea (el candidato se presenta sin haber sido-llamado).
- 11.- ¿Cuáles medios de Reclutamiento utilizan?; Marque con una "X" cada uno de ellos:
- _____ Periódico _____ Radio y Televisión.
- _____ Grupos de Intercambio (intercambio de información con otras de-pendencias).
- _____ Boletines _____ Otros, ¿Cuáles?.
- 12.- Marque con una "X" cada uno de los pasos que se llevan a cabo en el pro-ceso de selección de esta dependencia:
- _____ Análisis del expediente de los candidatos, que contenga: solicitud de empleo, curriculum vitae e información de la entrevista pre-liminar.
- _____ Entrevista de Selección: donde se obtiene mayor información so-bre el aspirante.
- _____ Examen Psicométrico: pruebas de aptitudes, inteligencia, etc.

- Relaciones laborales con los compañeros.
 Imagen que tiene de la Institución.
 Condiciones Generales de Trabajo.
 Necesidades de Capacitación.
- 18.- Marque con una "X". los factores escalafonarios que consideran para la - evaluación de méritos de los empleados de esta dependencia:
- Conocimientos.
 Aptitudes.
 Disciplina.
 Puntualidad.
 Antigüedad.
- 19.- Marque con una "X". el o los métodos que utilizan para evaluar el desem- peño en el trabajo:
- Sistema Vertical.
 Sistema Horizontal.
 Método de Listas de Comprobación.
 Métodos de Escalas.
 Sistema de Listas Verificables.
 Técnicas Mixtas de Aplicación.
- 20.- Si utilizan otro método, mencione y explique en que consiste:
- _____
- _____
- _____
- 21.- ¿Existe en la dependencia algún Programa de Motivación a los trabajadores?
 A) SI B) NO
- 22.- Si existe otro programa, mencione y explique en que consiste:
- _____
- _____
- _____
- 23.- ¿Cuentan con una sección sindical en la dependencia?
 A) SI B) NO
- 24.- ¿Esta sección sindical colabora con el departamento de personal en la admi- nistración de recursos humanos?
 A) SI B) NO
- 25.- De ser así, mencione aquellas funciones de la administración en las que el- sindicato interviene:
- _____
- _____
- _____

- 26.- Mencione los tipos de premios e incentivos que les proporcionan a los empleados de esta dependencia:

- 27.- Explique bajo que condiciones les son otorgados los premios e incentivos a los empleados:

- 28.- Mencione y explique que sistemas utilizan en el control de asistencias:

- 29.- Marque con una "X", los tipos de canales de comunicación existentes en esta dependencia:

_____ Verticales Descendentes: provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados (boletines, circulares).

_____ Verticales Ascendentes: Se basan en la necesidad que tienen los empleados de que el jefe obtenga información sobre sus intereses y labores (quejas, reportes, informes.).

_____ Horizontales o de Coordinación: se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación de ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias.

- 30.- ¿Cuentan con una Comisión Mixta de Reglamento Interior de Trabajo, en esta dependencia?

A) SI B) NO

- 31.- Explique como está formada esta Comisión Mixta:

- 32.- ¿A todos los empleados de la dependencia les fué proporcionado el Reglamento Interior de Trabajo?

A) SI B) NO

- 33.- ¿El reglamento interior de trabajo fué colocado en los lugares más visibles dentro de la dependencia?

A) SI B) NO

- 34.- De no ser así, diga ¿en dónde se encuentra el reglamento interior de trabajo, y que empleados tienen acceso a él?
- _____
- _____
- 35.- ¿Qué tipo de estímulos y recompensas les otorgan a los empleados para motivarlos? _____
- _____
- 36.- Bajo que condiciones son otorgados los estímulos y recompensas a los empleados? _____
- _____
- 37.- ¿Considera que estos estímulos y recompensas son atractivos para los empleados?
- A) SI B) NO
- 38.- ¿Por qué? _____
- _____
- 39.- ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo el proceso de la Capacitación? _____
- _____
- 40.- ¿Cuáles son las funciones de estos encargados del proceso de Capacitación? _____
- _____
- 41.- Marque con una "X", los tipos de Capacitación que llevan a cabo en esta dependencia:
- _____ Capacitación para la Inducción: es el proceso por medio del cual se integra de manera armoniosa, rápida y eficaz al nuevo trabajador a la dependencia en que va a prestar sus servicios; al puesto que va a desempeñar y al grupo social del cual forma parte.
- _____ Capacitación en el Puesto: es el proceso de enseñanza-aprendizaje encaminado a que el trabajador adquiera los conocimientos y habilidades necesarios para que desempeñe de la manera más eficiente y eficaz el puesto para el que fué designado.
- _____ Capacitación para el Perfeccionamiento: es un proceso encaminado a desarrollar y perfeccionar conocimientos y habilidades de los cuadros medios de mando, se orienta al mejoramiento de la capacidad ejecutiva de quien es integran dichos niveles.
- _____ Capacitación para el Desarrollo: este proceso está orientado a la realización de la personalidad del trabajador en toda su integridad (carácter, hábitos, educación de la voluntad).

- 42.- ¿Qué tipos de prestaciones les otorgan a los empleados? _____

- 43.- Estas prestaciones varían de acuerdo al puesto que ocupan los empleados o son iguales para todos los empleados: _____

- 44.- ¿Con qué tipo de instalaciones recreativas cuentan? _____

- 45.- Si no cuentan con instalaciones recreativas diga por qué? _____

- 46.- Todos los empleados de esta dependencia tienen acceso a estas instalaciones:
 A) SI B) NO
- 47.- ¿Cuentan con Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en esta dependencia?
 A) SI B) NO
- 48.- ¿Cuentan con una comisión mixta de seguridad e higiene para cada una de las jornadas laborales?
 A) SI B) NO
- 49.- ¿Cuentan con un reglamento de higiene y seguridad?
 A) SI B) NO
- 50.- En caso que conteste que no, explique, ¿Por qué no cuentan con un reglamento de seguridad e higiene? _____

- 51.- ¿Este reglamento fué difundido entre todo el personal de esta dependencia?
 A) SI B) NO
- 52.- Encaso que conteste que no, explique, ¿Por qué no fué difundido el reglamento de seguridad e higiene entre el personal de esta dependencia?

- 53.- ¿Cuáles son las funciones de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene?

- 54.- ¿Cada cuánto tiempo realiza estas funciones? _____

55.- ¿Cuentan con un equipo de protección y vigilancia para salvaguardar a la dependencia, asu personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares?

A) SI

B) NO

56.- ¿Cuáles son sus impresiones personales sobre la eficacia de los procedimientos que emplean? _____

57.- ¿Cuáles son los resultados que se obtienen en el desempeño laboral?

58.- A continuación escriba el número que corresponda a las preguntas que no haya entendido con facilidad: _____

59.- Escriba el número de las preguntas en las cuales le haya faltado espacio para contestar: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION.

CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Conocer las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO _____

DEPARTAMENTO O SECCION _____

FUNCION QUE DESEMPEÑA _____

ESCOLARIDAD _____ PROFESION _____

Este cuestionario fue elaborado con el fin de conocer como se llevan a cabo las funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos.

A continuación se encuentran una serie de preguntas relacionadas con las -- funciones antes mencionadas, las cuales le suplicamos conteste en su totalidad y con la mayor veracidad posible.

1.- Cuando se presenta un puesto vacante ¿se notifica al Departamento de Personal a través de una requisición?

A) SI B) NO

2.- Cuando se presenta un reemplazo ¿se notifica al Departamento de Personal a través de una requisición?

A) SI B) NO

3.- ¿En ésta requisición se señalan los motivos que están ocasionando el reemplazo?

A) SI B) NO

4.- ¿Cuentan con un Análisis de Puestos para los diferentes puestos que existen en ésta Dependencia?

A) SI B) NO

5.- Marque con una X todas y cada una de las fases que componen el Análisis de Puestos utilizado en ésta Dependencia.

_____ Nombre del Puesto y Código respectivo: se define de acuerdo al Catalogo de Puestos.

_____ Requisitos de Ocupación: se refiere a las condiciones que deberán ser satisfechas por los candidatos a ocupar el puesto.

Profesiograma: describe la actividad genérica que caracteriza al puesto (Objetivo Básico del Puesto), así como las actividades específicas en orden de importancia.

6.- Marque con una X el sistema que utilizan para la Valuación de Puestos.

- Grados o clasificación
 Alineamiento o Rangos
 Comparación de Factores
 Puntos
 Perfil Guía de Hay

7.- ¿Que fuentes de reclutamiento utilizan? Marque con una X cada una de ellas.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sindicatos. | <input type="checkbox"/> Promoción Interna del Personal |
| <input type="checkbox"/> Familiares. | <input type="checkbox"/> Profesionales y Educativas |
| <input type="checkbox"/> Archivo o Cartera de Personal | <input type="checkbox"/> (Universidades y Escuelas) |
| <input type="checkbox"/> Recomendados | <input type="checkbox"/> Asociaciones de Profesionistas. |
| <input type="checkbox"/> Presentación espontánea. | <input type="checkbox"/> Bolsa de Trabajo. |

(El candidato se presenta sin haber sido llamado).

8.- ¿Que medios de Reclutamiento Utilizan? Marque con una X cada uno de ellos.

- Grupos de Intercambio (Intercambio de información con otras dependencias).
 Boletines
 Otros, ¿Cuales? _____

9.- Marque con una X cada uno de los pasos que se llevan a cabo en el proceso de Selección de Personal de ésta Dependencia.

- Análisis del expediente de los candidatos que contenga: solicitud de empleo curriculum vitae e información de la entrevista preliminar.
 Entrevista de Selección: donde se obtiene mayor información sobre el aspirante.
 Examen Psicométrico: pruebas de aptitudes, inteligencia, etc.
 Examen de Trabajo: para saber si cuentan con los conocimientos y la experiencia laboral necesarios para desempeñar el puesto.
 Estudio Socioeconómico: proporciona información de la actividad socio-familiar, de la actitud, responsabilidad y eficacia en sus trabajos anteriores y se corrobora la veracidad de la información proporcionada.

_____ Examen Médico

_____ Nombramiento: es otorgado al trabajador por conducto de la unidad responsable de la Administración de Personal.

- 10.- Se lleva a cabo la Inducción para los empleados de nuevo ingreso, dándoles la -- Bienvenida, presentándolos con los empleados del área donde prestarán sus servicios y haciéndoles una descripción de las funciones del área a la que se inte-- gran y de los puestos a desempeñar?

A) SI

B) NO

- 11.- Marque con una X los requisitos que deben cumplir los trabajadores de ésta Depen-- cia para recibir un ascenso:

_____ Ser trabajadores de base.

_____ Tener la categoría inmediata inferior a la plaza vacante.

_____ Tener un mínimo de 6 meses en la plaza que ocupan.

- 12.- Marque con una X los factores que son determinantes para otorgar el ascenso a -- los trabajadores de ésta Dependencia:

_____ Conocimientos: la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.

_____ Aptitud: es la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, labo-- riosidad y eficacia, para llevar a cabo una actividad determinada.

_____ Disciplina: el cumplimiento de las instrucciones dictadas por los superio-- res y el grado de adaptabilidad a las diversas rutinas de trabajo.

_____ Antigüedad: es el tiempo de servicio prestado por el trabajador a la depen-- dencia.

- 13.- Marque con una X los trámites que se siguen en ésta Dependencia como consecuen-- cia de la terminación de la relación laboral.

_____ Recibir la renuncia del trabajador o documento donde especifique la termi-- nación de la relación laboral.

_____ Entregar al trabajador su hoja de servicios.

_____ Turnar copia de oficio de baja del trabajador al subsistema de informa-- ción para su alimentación, así como a las áreas, dependencias u organis-- mos que corresponda.

29.- ¿El Reglamento Interior de Trabajo fué colocado en los lugares mas visibles dentro de la dependencia?

A) SI

B) NO

30.- De no ser así, marque con una X en donde se encuentra el Reglamento Interior de Trabajo y que empleados tienen acceso a él:

_____ El sindicato y las áreas administrativas son quienes tienen el Reglamento Interior de Trabajo.

_____ Todos los empleados tienen acceso a él.

31.- Marque con una X la o las funciones del proceso de capacitación:

_____ Capacitar al personal que lo amerita.

_____ Detectar las necesidades de capacitación y tratar de subsanarlas.

32.- Marque con una X los tipos de capacitación que se llevan a cabo en ésta dependencia:

_____ Capacitación para la Inducción: es el proceso por medio del cual se integra de manera armoniosa, rápida y eficaz, al nuevo trabajador a la dependencia en que va a prestar sus servicios, al puesto que va a desempeñar y al grupo social del cual forma parte.

_____ Capacitación para el Puesto: es el proceso de enseñanza-aprendizaje encaminado a que el trabajador adquiera los conocimientos y habilidades necesarios para que desempeñe de la manera mas eficiente y eficaz el puesto para el que fué designado.

_____ Capacitación para el Perfeccionamiento: es el proceso encaminado a desarrollar y perfeccionar conocimientos y habilidades para los cuadros medios de mando; se orienta al mejoramiento de la capacidad ejecutiva de quienes integran dichos niveles.

_____ Capacitación para el Desarrollo: éste proceso está orientado a la realización de la personalidad del trabajador en toda su integridad (carácter, hábitos, educación de la voluntad).

33.- Marque con una X la o las prestaciones que les otorgan a los empleados:

_____ Días económicos

_____ Guarderías.

_____ Tiendas de Autoservicio

_____ Servicios Médicos.

_____ Préstamos a corto y largo plazo

_____ Eventos Culturales.

_____ Préstamos hipotecarios.

34.- Estas prestaciones:

_____ Son iguales para todos.

_____ Varían según el nivel jerárquico.

_____ Varían de acuerdo al criterio del jefe inmediato superior.

35.- Cuentan con instalaciones recreativas en ésta dependencia?

A) SI

B) NO

36.- Marque con una X él o los tipos de instalaciones con que cuentan:

_____ Gimnasio

_____ Teatro

_____ Auditorio

_____ Cine.

37.- ¿Todos los empleados de ésta dependencia tienen acceso a éstas instalaciones?

A) SI

B) NO

38.- ¿Cuentan con Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en ésta Dependencia?

A) SI

B) NO

39.- ¿Cuentan con una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene para cada una de las jornadas laborales?

A) SI

B) NO

40.- ¿Cuentan con un reglamento de Higiene y Seguridad?

A) SI

B) NO

41.- ¿Este Reglamento fue difundido entre todo el personal de ésta dependencia?

A) SI

B) NO

42.- Marque con una X la o las funciones de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad:

_____ Reportar irregularidades en los centros de trabajo

_____ Vigilar que se cumplan las disposiciones reglamentarias de seguridad e higiene.

43.- ¿Cada cuanto tiempo realiza éstas funciones?

_____ Periódicamente.

_____ Cada 24 hrs.

_____ Permanentemente.

_____ Nunca.

_____ Semestralmente

44.- ¿Cuentan con un equipo de protección y vigilancia para salvaguardar a la dependencia, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares?

A) SI

B) NO

45.- Marque con una X sus impresiones personales sobre la eficacia de los procedimientos que emplean:

<input type="checkbox"/> Son buenos.	<input type="checkbox"/> Son incompletos.
<input type="checkbox"/> Son rudimentarios	<input type="checkbox"/> Son satisfactorios.
<input type="checkbox"/> Son eficientes.	

46.- Los resultados que se obtienen en el desempeño laboral son:

<input type="checkbox"/> Buenos.
<input type="checkbox"/> En general, adecuados y aceptables.
<input type="checkbox"/> Podrían ser mejores.
<input type="checkbox"/> Se cumple con los objetivos institucionales.

GRACIAS POR SU COLABORACION