

2j.184



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN LA ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

Eduardo Reyes Pérez Rangel

Con la Asesoría Académica del
Dr. Humberto Ponce Talancon

MEXICO, D. F.

ENERO 1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E
=====

	PAGINA	
<u>INTRODUCCION</u>		
1.1	IMPORTANCIA	1
1.2	PROBLEMAS	2
1.3	FUNCION INTERDISCIPLINARIA	7
 <u>FUNDAMENTOS TEORICOS</u>		
2.1	LA PSICOLOGIA COMO CIENCIA	10
2.2	ORIENTACION DE LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO	13
 <u>EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO</u>		
3.1	ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	27
	3.1.1 SECTOR CENTRAL	28
	3.1.2 SECTOR PARAESTATAL	36
3.2	SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	38
	3.2.1 DEFINICION DE CONCEPTOS	39
	3.2.2 OBJETIVOS	42

3.2.3	AREAS DE ESTUDIO; MECANISMOS Y ESTRATEGIAS	44
3.3	REESTRUCTURACION DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL	48

FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

4.1	UBICACION DE LA LOTERIA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PUBLICA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.	55
4.2	UBICACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN EL AMBITO DE LOTERIA NACIONAL	57
4.3	DESCRIPCION DE LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	60
4.4	ANALISIS FUNCIONAL	62
4.5	INTERVENCION DEL PSICOLOGO	64
4.6	PERFIL LABORAL DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	68
	4.6.1 FORMACION Y SUPERACION PROFESIONAL	69
	4.6.2 DESCRIPCION GENERICA DE LOS PUESTOS	75
4.7	ALCANCES, LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS	87

	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	89
--	---------------------	----

INTRODUCCION

1.1 IMPORTANCIA:

Cuando se egresa de una escuela profesional de la Universidad aún no se tiene claro y delimitado el campo de trabajo, en la mayoría de las ocasiones. Esto tiene una serie de causas que van desde el poco interés que el alumno pudo haber puesto en el transcurso de su preparación universitaria, hasta el desajuste del sistema universidad-campo de actividad; sin que puedan excluirse los problemas planteados por los desajustes ideológicos tanto en el personal académico como de los empleados y del mismo estudiante.

Esta situación representa un tópico de interés tanto para las instituciones de educación superior, como para las organizaciones laborales ya que estas últimas se ven en la necesidad de hacer inversiones de tiempo y recursos financieros y técnicos, para adecuar el recién egresado al puesto que solicita o ya ocupa. No puede dejar de evaluarse la importancia que esta desorientación tiene para el egresado que se puede ver truncado en su desarrollo profesional por una decisión equivocada al elegir su cam

po de actividad. Es esta desorientación la que surge como móvil primario de esta tesis.

El campo de enfoque de esta tesis es el papel que desempeña el psicólogo en la administración de personal, o sea, las funciones que le son propias dentro de un enfoque interdisciplinario de desarrollo de este sistema administrativo.

1.2 PROBLEMAS:

En México, la administración de personal se encuentra contemplada en la Constitución de 1917, específicamente, en el artículo 123; el cual contempla en él lineamientos de selección de personal, de valuación de puestos, de seguridad social, etc. Sin embargo, no siempre es posible llevar a la práctica los postulados Constitucionales, influyendo en esto varias causas como problemas. El psicólogo que desea desempeñarse en organizaciones laborales es conveniente que tenga esto presente.

Los problemas pueden enfocarse desde diversos ángulos; como son:

PROBLEMAS TECNICOS.

Aunque este aspecto, por su propia naturaleza, se tratará en forma superficial; puede decirse que las dificultades técnicas surgen más de la reglamentación del artículo, que del mismo artículo. Un caso aclaratorio de esta situación se encuentra en la relación obrero-patronal - universitaria; ya que según intérpretes del derecho laboral, la universidad no es una empresa lucrativa y por tal motivo, los paros y huelgas; que de acuerdo a la letra del artículo deben lanzarse en casos específicos de producción, no pueden justificarse en el personal académico ni administrativo. Otro caso, que ha acaparado la atención de los tratadistas, es la legislación (o su interpretación) que se hace para las relaciones laborales en el sector bancario.

PROBLEMAS ECONOMICOS.

La Ley requiere de una serie de condiciones para ser aplicada, y para lograr estas condiciones, muchas veces, es indispensable el recurso financiero. Ejemplificar este aspecto en países de poco desarrollo económico, como es el caso de México, no representa gran reto; ya que el porcentaje que encontramos de pequeña empresa es consi-

derable; y este tipo de empresa se topa con serias dificultades para encontrar un sistema administrativo que le permita implementar el precepto legal. Ejemplos: el financiamiento para la capacitación, la infraestructura para la seguridad e higiene y hasta el pago del salario mínimo.

PROBLEMAS SOCIALES.

Este aspecto tiene dos formas; los problemas macrosociales y los microsociales. Los primeros provienen de las condiciones que externamente se imponen al país; como pudiera ser el concepto (y sus implicaciones) de países desarrollados en contrapuesta con los en vías de desarrollo; países con tecnología propia y países que deben importar tecnología. Los problemas microsociales son los que se plantean a nivel de país; como pudieran ser: la cantidad y su distribución geográfica de la población, el desempleo, el subempleo, etc. Para ejemplificar este aspecto se puede analizar el papel que el Estado juega como empleador, cuando el desempleo puede acarrear otro tipo de problemas sociales.

PROBLEMAS PSICOLÓGICOS.

Este tipo de problemas emanan de aspectos de personalidad y los considero como los de mayor importancia e interés respecto al marco legal de los recursos humanos, ya que la labor del Psicólogo en la administración de personal va a encontrar resistencias, no solo en los niveles operativos, sino también en los directivos. Respecto al cumplimiento de los mandatos legales.

El origen de estos problemas se puede encontrar en:

- a) Prejuicios, cuando el trabajador (en todos los niveles) juzga que la implementación de un precepto legal, va encaminado a explotarle más su capacidad la boral y no a beneficiarle.
- b) Abulia, cuando piensa que por más vueltas que se de a la Ley ésta no logrará reglamentar una labor justa y equitativa para el trabajador.
- c) Falta de responsabilidad, cuando juzga que el trabajo es algo que no debe cumplirse en forma total y exacta, porque de ser así, lo explotarán cada vez mas.

Como puede verse; estos problemas, y otros, que se presentan en las organizaciones laborales van a causar que la implementación del precepto constitucional y el desarrollo de sistemas y procedimientos acordes, se vean interferidos o en casos extremos, no lleguen a aplicarse.

Ante estos problemas se han ideado algunas tentativas de solución, como son:

- a) El enfoque al estudio de la organización como estructuración del trabajo, con su resultante creación y delimitación de roles, guías y parámetros de la conducta; así como su concomitante.
- b) Arreglo de trabajo en unidades que son conocidas como departamentos, como áreas delimitadas de administración.

"El manejo de estas unidades de trabajo bajo la jurisdicción de un solo gerente crea la extensión o alcance de la gerencia" (1)

(1) Herrey L. Sisk y Mario Sverdlik.- Administración Gerencia de Empresas. South-Western Publishing Co. 1979.

Lo cual a nuestro modo de ver será un intento por centralizar los problemas en unidades pequeñas en las que su tratamiento y solución posible tengan un rango de alcance controlable. En otras palabras, es más fácil buscar la solución a estos problemas en un departamento, que en toda una organización.

1.3 FUNCION INTERDISCIPLINARIA:

Los problemas planteados para estructurar un sistema de administración de personal, requieren, desde el enfoque de esta tesis, la intervención de estrategias derivadas de más de una ciencia o disciplina social; ya que uno de los principios del enfoque de sistemas nos dice que "no hay un sistema único y sí una amplia gama de variantes en la complejidad de los sistemas, que resulta en que éstos son considerados como formando parte de una jerarquía" (2).

(2) Herrey L. Sisk y Mario Sverdlik.- Administración General de Empresas. South-Western Publishing Co. 1979.

A fin de esquematizar el concepto de interdisciplina en la administración de personal, proponemos el siguiente cuadro explicativo:

SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL		
SUBSISTEMAS	DICIPLINA (S) DE MAYOR IMPORTANCIA	DICIPLINAS AUXILIARES
Empleo	Psicología Administración	Relaciones Industriales Derecho
Remuneraciones	Administración Relaciones Industriales	Derecho Psicología Economía Contaduría
Capacitación	Psicología Relaciones Industriales Administración	Derecho Pedagogía
Calificación y Estimulos	Psicología Relaciones Industriales Administración	Derecho Economía Contaduría
Relaciones Laborales	Derecho Relaciones Industriales	Administración
Prestaciones y Servicios.	Administración Psicología Derecho	Relaciones Industriales Medicina Educación Preescolar Sociología
Higiene y Seguridad	Medicina Ingeniería Psicología Derecho	Administración
Información	Ciencias y Técnicas de la información Periodismo	Administración Psicología
Planeación	Administración Psicología Relaciones Industriales	Actuaría Economía
Evaluación	Administración Actuaría	Economía

El cuadro anterior muestra dos aspectos de importancia para los fines de esta tesis:

- a) La importancia del psicólogo en la administración de personal; y
- b) La función interdisciplinaria en cada uno de los subsistemas propuestos.

La tesis que proponemos es la necesidad que existe de que el Psicólogo del trabajo conozca los subsistemas en su totalidad y tenga una idea de las disciplinas que de una u otra forma intervienen en el campo que él ha escogido, o piensa elegir, para su desempeño profesional.

FUNDAMENTOS TEORICOS

2.1 LA PSICOLOGIA COMO CIENCIA.

En todo trabajo que presenta una estrategia o campo de desarrollo de una ciencia, es conveniente dar una visión global de lo que esa ciencia ha hecho; tanto en su amplia cobertura, como en la estrategia o campo de desarrollo al cual se enfoca el estudio en cuestión.

PSICOLOGIA, CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO

Como es bien sabido por todo aquél interesado en el comportamiento humano, la psicología es una ciencia reciente, ya que hace un siglo que W. Wundt fundó su "Laboratorio de Psicología", considerado como el primer paso dentro de la ciencia Psicológica.

La psicología, como ciencia, basa sus postulados primeros en conceptos derivados de: la filosofía, la fisiología, la antropología, etc., para que con el avance propio, llegue a lo que hoy conocemos ya como una ciencia

independiente y particular. Sin embargo, ese origen tan amplio y diverso, tuvo sus consecuencias y éstas han llegado hasta nuestros días y aún las notamos en: los diferentes enfoques de estudio, los métodos diferentes para llegar a la comprensión de la conducta, los intereses - disímiles en cuanto al fin de la comprensión del humano, etc. Así, en la actualidad, contamos diferentes orientaciones o escuelas, las que aún entre ellas se encuentran divididas.

El comportamiento del ser humano inquieta a todos los pueblos con similar intensidad y aún en esta época en que el conocimiento científico llega a un mayor número de personas, hay términos psicológicos que son utilizados con impropiedad tanto por personas calificadas en otros campos como por personas que tienen un mínimo de preparación académica. Un ejemplo de lo anterior pudieran ser las palabras, *estímulo*, *reforzamiento*, *condicionado*, etc, que son utilizadas por especialistas en administración de personal sin conocer el significado real en muchas ocasiones.

Por lo anterior el psicólogo debe pugnar por un mayor control sobre esta inquietud natural sobre el comportau

miento debiendo, en el caso de la psicología laboral, dejar actividades de tipo auxiliar y llegar a ser un especialista en el comportamiento humano con un área de decisión específica. La psicología, concluyendo, es la ciencia que sistematiza todas las inquietudes sobre el comportamiento humano, realizando investigaciones y dando una metodología al conocimiento objetivo del comportamiento.

En la actualidad pueden distinguirse diferentes orientaciones en la psicología, y ésto es así, porque la psicología estudia al ser humano en cuanto se comporta individualmente y este comportamiento se dá en diferentes ámbitos sociales; como son: la familia, los grupos deportivos, culturales y de recreación, la educación y el trabajo. El énfasis de esta tesis se enfoca a este último aspecto; sin embargo se tratará también de las aportaciones que hacen las psicologías; social, clínica, educativa y experimental al estudio del hombre en una organización de trabajo.

Deseamos quede perfectamente establecido que la visión que aquí presentamos no es un estudio exhaustivo de la psicología, sino un esfuerzo por enmarcar con claridad la

labor que el psicólogo puede desarrollar en la administración de personal ya que consideramos que cuanto más amplio sea el marco de referencia primario, al final podremos llegar a comprender con exactitud el perfil del psicólogo; ya que trabaje donde trabaje, seguirá siendo el especialista en comportamiento humano.

2.2 ORIENTACION DE LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO.

Fue el año de 1901 cuando Walter Dill Scott expone los primeros conceptos acerca de la aplicación de la psicología a la publicidad y su práctica, y en 1913 cuando Hugo Münsterber inicia la investigación de la conducta humana en la industria. Sin embargo puede decirse que la aplicación sistemática de la psicología a las organizaciones de trabajo surge con los trabajos de Elton Mayo en la Western Electric en Hawthorne, cuya principal preocupación, al decir del Lic. José Antonio Fernández Arena (3), era "asegurar la colaboración de los conglomerados humanos" en la industria ya que el uso de una tecnología cambiante y progresista empuja a "una desintegración social dentro y fuera de la industria"

(3) Fernández Arena José A. El Proceso Administrativo.- Ed. Limusa.

Bernard M. Bass, por su parte, se ve interesado en "las relaciones psicológicas de los obreros y empleados, sus actitudes en cuanto a la dirección y a la estructura formal de la industria" (4), define al líder como "la persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades" (5), en este proceso Bass considera que el líder no requiere necesariamente de una mayor inteligencia que sus subalternos, pero si establece los problemas que pueden surgir cuando el líder es notoriamente limitado en inteligencia, respecto de quienes de él dependen; ya que el líder se verá mermado en su captación de los problemas de comunicación debidos a puntos de vista diferentes. Morris S. Viteles, enfoca su trabajo hacia los factores de motivación y establece que "el dinero no es un incentivo tan definitivo como lo suponen muchos. Cuando se encuentran otras fuentes de satisfacción se relega la cantidad de salario que pueda percibirse" (6). Establece que "la negación a un trabajador de su capacidad para sentir, pensar y progresar, representa un problema en contra de su meta social y espiritual" (7), además de que este autor "aboga por la participación de los trabajadores en las decisiones importantes, pretendiendo lograr precisión en los objetivos y metas de la empresa" (8),

-
- (4) Fernández Arena José A. El Proceso Administrativo.- Ed. Limusa.
(5) Idem
(6) Idem
(7) Idem
(8) Idem

ya que "un enfoque de incentivos puede aumentar la pro
ducción pero no la cooperación de los trabajadores"(9)

Schein reconoce que la administración y desarrollo de per
sonal es un problema significativo no solo en la empresa,
sino aún para padres de familia y los maestros, ya que en
todos esos ámbitos existe una organización que se compone
de seres humanos unidos con un objetivo y al cual llega-
rán siempre y cuando se sepan encauzar los esfuerzos in-
dividuales. Esto le lleva a definir el problema de la ob
tención del esfuerzo de otras personas en base a los si-
guientes puntos:

- a) Cómo organizar la tarea y aplicar todos y cada uno
de los trabajadores a ella; y aquí agregaríamos, de
tal forma que no hay desperdicios de recursos téc-
nicos, económicos y materiales; al mismo tiempo que
el personal encuentre la tarea acorde a sus posibi-
lidades reales.

- b) Cómo reclutar, formar y dirigir de una manera efi-
caz a las personas capaces de realizar esa tarea.
agregamos en este punto el proceso de selección,
previo al de formación, ya que en el enfoque multi

(9) Fernández Arena José A. El Proceso Administrativo.- Ed. Limusa.

disciplinario pensamos que la selección es una área de decisión para el psicólogo.

- c) Cómo crear condiciones laborales y sistemas de recompensa y castigo que permitan a los trabajadores mantener un alto nivel de eficacia y una moral de equipo suficiente para que continúe dando frutos durante largos períodos de tiempo. Pienso que aquí Schein muestra un lado de la moneda, pues no toma en cuenta la satisfacción del trabajador, centrándose únicamente en el aumento de la producción y su mantenimiento.
- d) Cómo ajustar su organización a las condiciones ambientales variables y las innovaciones tecnológicas.
- e) Cómo enfrentarse con la competencia y con los ataques por parte de otras organizaciones e incluso de grupos que se hallan ínsitos en la propia organización.

Quizá la gran aportación de Schein, es el poder hablar de un sistema de administración y desarrollo de personal y considerar el comportamiento humano en la empresa como una organización, definida ésta como "sistemas sociales

complejos y en los que casi todos los problemas que pueden surgir acerca de los determinantes de la conducta humana dentro de ellos deben ser considerados desde la perspectiva de ese sistema social complejo" (10), lo cual logra un enfoque de conducta grupal, subsistemas, e incluso de organización total en constante respuesta a estímulos internos y externos; y no como la consideración del ser humano como algo estático y solo en el trabajo. Y al respecto Schein dice que "uno de los problemas más importantes de la psicología de la organización procede del hecho de que las estrategias y prácticas que aseguran la eficacia de la organización dejan sin satisfacer las necesidades de sus miembros o peor aún, pueden crear problemas"

Para dar una visión de lo que expone Schein en cuanto a organización se refiere, recurre a plantear modelos de hombre que pudieran surgir en esquemas simplistas. Así habla de un modelo de hombre "racional económico", uno "social", uno más del "que se autorrealiza" y por último plantea su modelo de hombre "complejo" (11).

(10) Psicología de la Organización.- Editorial Prentice/Hall Internacional/ E.H. Schein.

(11) Idem

El hombre racional económico, según lo planteado, tendría un comportamiento egoísta, que busca su propia satisfacción de necesidades y el logro de sus intereses. Por ello debe de contar con alguien que le controle externamente, estableciéndose así una estructura jerárquica rígida y un sistema de incentivos externos para que la organización esté en posibilidades de "comprar los servicios y la obediencia de los empleados, a los que brinda recompensas económicas" (12).

Una teoría que puede ejemplificar este concepto, es la planteada por Douglas McGregor como teoría X, la que nos lleva a pensar en empresas con dos grupos de hombres; aquéllos que se identifican con lo anteriormente expuesto, y deben ser dirigidos y controlados por fuerzas externas. Y los que no teniendo esas características se convierten en los únicos capacitados para detentar el poder y ocupar los puestos jerárquicamente superiores. Es de lamentarse que en el medio organizativo de México el número de directivos y supervisores que tienen este concepto del hombre es grande; lo cual se demuestra en

(12) Psicología de la Organización.- Editorial Prentice/Hall Internacional/ E.H.Schein.

las estructuras jerárquicas tan rígidas que existen, así como la gran importancia que se confiere a los incentivos externos. Ello nos habla más de un control de personal, que de su administración, y mucho menos de su desarrollo.

El modelo del hombre social, se deriva en forma preferencial de los estudios realizados por Elton Mayo acerca de las condiciones ambientales del lugar de trabajo, en los que se encontró en forma sucinta que: el trabajador acompañado de otros, aumentaba su producción, al menos en el tipo rutinario de trabajo. De lo anterior se desprende que "en la determinación de perfiles de trabajo, la necesidad de ser aceptado y apreciado por los compañeros es más importante que los incentivos económicos ofrecidos". Entre los postulados de E. Mayo están: "como resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo ha desaparecido el significado de éste último y lo debemos buscar, por tanto, en las relaciones sociales dentro del empleo" (13)

De acuerdo a este concepto la función directiva pierde su rigidez, planteada en el primer concepto del hombre,

(13) Psicología de la Organización.- Editorial Prentice/Hall Internacional/ E.H. Schein.

y llega a ser una intermediación entre el personal y la estructura jerárquica. Al respecto, W.F. Whyte (citado por Schein), afirma que "cuando opera un sistema de incentivos, éste suele actuar por razones distintas a las de obtener más dinero" y prosigue "en efecto" (14), "los trabajadores pueden percibir la consecución de los objetivos de producción como una especie de juego en el que podemos perder o ganar; trabaja intensamente porque consideran que el juego es divertido" (15)

"Los trabajadores trabajarían para obtener altos índices con el fin de mantener buenas relaciones con sus supervisores o reducir al mínimo, por parte de ellos, la presión de producir más", "el trabajador a un ritmo agitado suele ser con frecuencia menos aburrido o fatigoso que el ritmo lento o variable" (16).

Estos tres postulados hacen ver lo limitado del concepto racional económico del hombre, nos hace ver, asimismo, la importancia del aspecto social; pero sin llegar a establecer aún, la visión global del mismo.

-
- (14) Psicología de la Organización. Editorial Prentice/Hall Internacional/E.H. Schein.
(15) Idem
(16) Idem

El hombre que se autorrealiza. Este concepto tiende a englobar las aportaciones de varios teóricos muy conocidos y seguidos en México actualmente. Así tenemos administradores que piensan en la "teoría Y" como el remedio para las organizaciones mexicanas. Maslow, otro teórico establece una jerarquía de motivaciones las que deben ser satisfechas en orden, a fin de que el hombre llegue al máximo de su autodesarrollo.

Herzberg, establece que el trabajo posee dos tipos de factores; unos que solo ayudan a no sentirse mal en el trabajo y otros que pueden llamarse con toda propiedad, motivantes. Los primeros reciben el nombre de higiénicos, y entre otros tenemos: el salario, las condiciones laborales; el estilo de dirección; en cambio los factores motivantes tienen que ver directamente con el sentido de "autorrealización inherente al trabajo".

En resumen, este concepto del hombre adquiere una consistencia mayor que los dos anteriores y se encuentra un énfasis subyacente en "las necesidades de orden superior que exigen: autonomía, sentido de aventura y autorealización y que se actualizan en el momento en que se satis

facen ciertas necesidades de seguridad y sociales". En el caso de aquéllos trabajadores que no buscan de una manera activa la aventura o la autorrealización en el trabajo. . . (puede ser) debido a las necesidades de orden inferior no cubiertas, o a que la organización ha formado a los trabajadores de tal manera que no esperan del trabajo un sentido en cuanto parte de la interrelación psicológica.

El hombre complejo. Es este concepto la aportación más completa y global hacia el estudio del hombre en la organización laboral, y el que definitivamente confirma la necesidad de un especialista en el comportamiento humano (el psicólogo) como parte medular en la administración y desarrollo de personal, si es que se le quiere ver como sistema y como actividad facilitadora de la productividad; y no solo como actividades enfocadas al control de personal y otorgamiento de prestaciones.

Las razones expuestas en favor de este concepto, son entre otras: el hombre no solo es complejo, sino que es muy variable; tiene muchas motivaciones que se hallan dispuestas en cierto escalafón de importancia, pero esta jerarquía se halla sujeta a cambiar de momento a momento y de

situación a situación. Además, los motivos se interrelacionan entre sí y se combinan en perfiles motivacionales complejos.

El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas, y por tanto, en último término; su perfil de motivación y de interacción psicológica que establece con la organización es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.

El hombre se implica de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones, su satisfacción última y la eficacia definitiva de la organización depende solo en parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que ha de ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas; producen un perfil determinado, en cuanto al trabajo y los sentimientos concomitantes.

El hombre puede responder a muchos tipos y diferentes estrategias directivas; dependiendo esto, de sus pro

pias motivaciones y capacidades, así como la tarea que realiza. En otras palabras, no existe UNA estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas ni en todos los momentos a una sola.

Al analizar el concepto del hombre complejo, surge el hecho de que la labor de la administración de personal, tiene una complejidad máxima y que un modelo teórico simplista no puede satisfacer las necesidades actuales. Por ello esta función requiere de una actitud y espíritu de investigación multidisciplinaria que lleve a diagnosticar y valorar la situación única de cada organización, y en ocasiones, de algunas suborganizaciones; ello dentro del concepto sistémico que contempla la posibilidad de interrelación del hombre con una serie de subsistemas cambiantes y en los que las adaptaciones son constantes.

La aportación de Schein de mayor actualidad es, considerar al hombre como un ser complejo, que realiza diferentes actividades en las organizaciones laborales y que, por lo mismo, debe ser contemplado desde diferentes ángulos; ya que como el propio autor lo dice: "no podemos comprender la dinámica psicológica si consideramos solo las motivaciones del individuo aislado; hay que conside-

rar también las condiciones y las prácticas de la organización" por tanto, es labor del psicólogo "elaborar conceptos que se refieran al proceso mediante el cual se negocia inicialmente una interrelación psicológica entre el individuo y la organización y al proceso de negociar esta interrelación durante la permanencia del empleado dentro de la organización" , la negociación procede de la elaboración y aceptación, por ambas partes, de un contrato Psicológico; mediante el cual individuo y organización se comprometan en la satisfacción de sus necesidades y colaboren en el logro de sus objetivos.

Esta negociación lleva la labor de psicólogo, en una organización laboral cualquiera, a enfocar el proceso de administración de personal como un sistema que incluye en sí funciones previas a la selección y contratación y posteriores a la jubilación, despido, renuncia o cualquier otra forma de separación del empleado.

Esta interrelación psicológica, mucho tiene que ver con el contrato legal, pero va más al fondo de la aceptación personal del contrato; no solo el hecho de reconocer que el ingreso a una organización laboral es de beneficio "productivo" para ambos (organización e individuo), sino que

el hecho de comprometernos, mutuamente, a un intercambio de recursos (por parte del individuo sus conocimientos, habilidades, tiempo, esfuerzo, etc., y por parte de la organización; la retribución económica, prestaciones, capacitación, servicios, etc.); es solo parte del compromiso que hacemos de integrarnos mutuamente en un proceso de concientización para el desarrollo armónico de la organización del individuo y del medio que los acoge.

Así se tendrá un enfoque complejo de un ser humano, que además de ser un ente productor de bienes o servicios en una organización, se desenvuelve en un medio social compuesto por otros muchos estímulos además de los generados en el trabajo, y que por lo mismo requiere de un sistema administrativo que trascienda los umbrales laborales.

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
EN EL SECTOR PUBLICO

3.1 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL:

La administración pública es la resultante de la función ejecutiva del Estado. Este se compone de tres organismos, que son los poderes de la unión:

- a) El Legislativo, que es el encargado de elaborar las leyes encaminadas a lograr la existencia del país y la convivencia entre sus habitantes.

- b) El Judicial, poder cuya función es vigilar el cumplimiento de las leyes elaboradas por el poder legislativo.

- c) El Ejecutivo, organismo que lleva a la práctica los postulados constitucionales, planteados en leyes; para ello establece un sistema administrativo encabezado por el Presidente de la República.

La magnitud de funciones a desempeñar por la Administración Pública, la realizada por el Estado, requiere de una gran di

visión acorde al ámbito de desarrollo. Esta división da a la administración sus características de central o paraestatal.

3.1.1 SECTOR CENTRAL.

Este sector está compuesto por una serie de organizaciones cuya característica es que son auxiliares directas del titular del Ejecutivo Federal y que se encuentran especificadas en el artículo 1º, capítulo primero de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional. Que a la letra dice:

"La presente Ley es de observancia general para los titulares y los trabajadores de las dependencias de los poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal, de las instituciones que a continuación se enumeran: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Juntas de Mejoras Materiales, Instituto Nacional de la Vivienda, Lotería Nacional, Instituto Nacional de Protección a la Infancia, Instituto Nacional Indigenista, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Comisión Nacional de Valores, Comisión de tarifas de Electricidad y Gas, Centro Materno Infantil Manual Avila Camacho y Hospital Infantil: así como otros

organismos descentralizados, similares a los anteriores que tengan a su cargo función de servicios públicos"(17). Este artículo es bastante difuso y deja una situación muy amplia para englobar en el apartado B, instituciones de muy disímula organización, funcionamiento y fines

Este sector engloba a más de un millón de empleados, pero su administración y desarrollo ha sido manejado en forma azarosa y, pudiera decirse; dependiente de la preparación e inclinaciones del Titular. Así, cuando el organismo era presidido por un "conocedor" de la administración científica, ésta se llevaba a cabo. Pero cuando no sucedía así, no se tomaba en cuenta esta función y se limitaban a llevar registros y controles básicos. Estas situaciones llevan a la creación de la Comisión de Recursos Humanos como un organismo rector de estas actividades.

Aún así esta Comisión abarcaba solo a las secretarías de estado, quedando fuera todas las demás instituciones. Así llega el primero de diciembre de 1976 en que el Titular del Ejecutivo Federal crea la Coordinación General de Estudios Administrativos y le encarga la organización del gobierno federal, para estar en posibilidades de organi-

(17) Ley Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

zar al país. Dicha Coordinación cuenta con una Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal que es la encargada de planear, coordinar y controlar las actividades que en materia, se lleven a cabo en el sector central. Para llevar a cabo dicha labor, ha establecido comités técnicos-consultivos; en materia de recursos humanos y en materia de capacitación. Estos comités reunieron a Directores y Subdirectores de Recursos Humanos (en su mayoría) del sector central y de ahí emanaron las directrices que marcarían la administración y desarrollo de personal público.

La administración es un proceso y, por lo mismo, es dinámica; de ahí que las conclusiones a las que llegaron dichos comités, deban ser analizadas por cada institución y después, adaptarse a las necesidades de cada una de ellas, sin dejar de reconocer que las estrategias deben ser similares y congruentes con el todo. La principal consecución de estos comités fue la planeación de la quinta etapa de Reforma Administrativa, la cual se enfoca a los cambios necesarios para una mejor administración y desarrollo de personal.

(Esto es consecuencia del surgimiento de la administración científica a nivel mundial). Aunque se empezaron

a hacer esfuerzos por establecer un sistema de administración de recursos humanos, o servicio civil, desde la época inmediata posterior al movimiento revolucionario; es hasta 1965 en que por disposición del titular del Ejecutivo Federal que se encarga a la Secretaría de la Presidencia el estudio de una Reforma Administrativa del Sector Público; la que actualmente se encuentra en su quinta - etapa de implementación, siendo ella de administración y desarrollo de personal.

SECTOR PUBLICO MEXICANO:

Sólo para fines de limitación del campo de estudio, diré que el enfoque se dirige al Sector Público Mexicano, ya que uno de los principios de la administración, y en general de toda la ciencia, es su universalidad. Por lo mismo, la información aquí asentada es válida también para la iniciativa privada, siempre y cuando se hagan las consideraciones pertinentes a los sistemas operantes.

En México la administración de personal tiene como base legal, el artículo 123 Constitucional, el que para ade-

cuarse a las necesidades existentes se le divide en dos aparatos (como lo vimos en el capítulo respectivo), correspondiendo el "b" a los Poderes de la Unión y sus trabajadores, lo cual da una característica específica a la Administración Pública, la cual es el campo de esta tesis.

ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL.

El "Estado Mexicano" nace en 1821 cuando se decreta el Acta Independencia, estableciendo un régimen republicano de tres poderes: a saber: legislativo, judicial y ejecutivo. Dentro de esta división, el poder ejecutivo es el encargado de la administración pública y es encabezado por el Presidente de la República.

El primer gobierno establecido creó 4 secretarías para auxiliarse en su labor administrativa; ellas fueron:

La Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores, a la que se le encomendó los asuntos interiores del gobierno y el establecimiento de relaciones con los países que aceptaron la independencia de México.

La Secretaría de Estado y Despacho de Justicia y Negocios Eclesiásticos, la que tuvo como objetivo la solución jurídica de los conflictos sociales por medio de tribunales especializados.

La Secretaría de Estado y del Despacho de Guerra y Marina, a la que se le encargó preservar el orden de quienes, interna o externamente querían quebrantarlo.

Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, la que debía abocarse a la concecusi^on de recursos para cubrir los gastos ocasionados por la administración cívica y militar.

Así, con estas cuatro secretarías transcurren treinta años de administración pública. En 1853, se crea el Ministerio de Fomento, Colonización e Industria y Comercio a fin de incrementar y racionalizar el movimiento económico y de colonización. Ya para 1891, se crea la sexta secretaria de estado que llega con las necesidades de integrar al país para mejorar su control; así surge la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. También bajo este régimen surgen la séptima y octava secretaria: la

de Gobernación y la de Instrucción Pública, las cuales forman en su totalidad las auxiliares del Ejecutivo pre revolucionario.

El Gobierno de la Revolución, de acuerdo con las funcio nes que le encomienda el Constituyente del 17, va adicio nando secretarías y departamentos que vayan facilitando la sección administrativa propia del Poder Ejecutivo. Así, en 1917 se crea el Departamento de Salud Pública; en 1921, la Secretaría de Educación Pública; en 1932, el Departamento del Trabajo y en 1934, el Agrario. Asimismo, en 1917 se crean los Departamentos Administrativos de Contraloría y de Abastecimientos Generales; en 1923, el de Estadística y en 1928, el Departamento de Presupuesto, que dependen directamente del Presidente de la República.

A fines de los 30s se establecen los periodos sexenales para los Presidentes, con lo cual la planeación se hace más a largo plazo; para ello, el Titular del Ejecutivo se ve impe ñido a llevar a cabo cuatro modificaciones en su administración; en el ramo educativo crea dos departamentos: el de Educación Física y el de Asuntos Indíge nas. En el sector agropecuario, se auxilia con la creación del Departamento Forestal de Caza y Pesca. En cuanto

a salubridad, divide el ya existente en dos: el de Salubridad Pública y el de Asistencia Social e Infantil; además separa la secretaría de Guerra y Marina, creando el Departamento de Marina y la Secretaría de la Defensa Nacional.

A principios de los 40s se crean dos nuevas secretarías: la de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa y la de Recursos Hidráulicos. La Secretaría de la Presidencia sería creada en el siguiente sexenio; Ruiz Cortines además dividió a la Secretaría de Comunicaciones o Obras Públicas en dos; originando así las secretarías de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas también transformó la Secretaría de Bienes Nacionales en la de Patrimonio Nacional.

De esta manera nos encontramos en la actualidad que el Poder Ejecutivo Federal cuenta con diez y seis secretarías de estado, ya que los departamentos de Asuntos Agrarios y Colonización (antes agrarios) y el de Turismo, fueron elevadas al rango de Secretarías de Estado y dos departamentos el del Distrito Federal creado en 1917 como Gobierno del Distrito Federal y el de Pesca creado en la presente administración.

Esta breve reseña histórica de la organización del Poder Ejecutivo Federal, en su Administración Central, nos puede dar una visión de la importancia que fue adquiriendo la administración de personal para el Estado Mexicano. Pues recordemos que nació con cuatro secretarías para una población de 10 millones y una extensión territorial de 4 mil kilómetros cuadrados; y actualmente para la atención de 60 millones diseminados en 2 mil kilómetros cuadrados, se cuenta con 16 secretarías y 2 departamentos

3.1.2 SECTOR PARAESTATAL:

Otro capítulo importante en la Administración Pública Mexicana está constituido por el sector paraestatal y descentralizado. Al principio, cuando el estado fue puramente administrativo, poca fue su intervención paraestatal; pero a partir de los postulados de servicio contemplados por el Constituyente del 17, el Estado Mexicano se aboca a la inversión y a la creación de organismos descentralizados y paraestatales a fin de mejorar los servicios a la comunidad. Este sector paraestatal tiene su origen en el Banco de Avío creado en 1830. Sin embargo, es hasta 1925 cuando el Poder Ejecutivo Federal se convierte en socio mayoritario y minoritario de empresas de producción

y servicio; algunas de la importancia de: Nacional Financiera, Comisión Federal de Electricidad, Pemex, etc.

El sector paraestatal y descentralizado comprendido en el apartado "A" del artículo 123 Constitucional, abarca una gran cantidad de organizaciones a veces totalmente disímiles entre sí y con estructuras administrativas de todos tipos. En este sector encontramos: instituciones bancarias, de servicio, empresas de índole productivo básico, transformador, extractivo, industrial, etc., que son coordinadas por cabezas de sector a fin de hacer más racional su administración. Todos los sectores son encabezados por alguna secretaría de estado; así los lineamientos descienden en cascada y la administración se hace congruente y organizada, para ello, las cabezas de sector han implementado diversos mecanismos de administración que les permite llevar un sistema similar en todo el Gobierno Federal. Al respecto es conveniente establecer que los gobiernos estatales, en mayor o menor forma, han colaborado con sus propios esfuerzos y recursos para llevar la Reforma Administrativa a sus respectivas entidades federativas; todo ello encaminado a lograr una administración pública nacional propiciadora del máximo aprovechamiento de los recursos nacionales.

Emanados de las cabezas de sector se encuentran una serie de organismos que por su gran diversificación requieren de un esfuerzo máximo para la integración de un verdadero sistema de administración pública. Sin embargo, aunque es muy grande el esfuerzo, aún se tienen lagunas y hay organismos que tratan de implementar sistemas individualistas, los cuales pueden dar resultado en un principio; pero que, por la complejidad del suprasistema nacional, pronto quedarán obsoletos; o bien, no pueden encajar en los planes nacionales. La administración y desarrollo de personal a nivel paraestatal es compleja debido a las distintas estructuras organizacionales, así como la diferente intervención del estado en ellas. Sin embargo, el Ejecutivo Federal ha propiciado la formación de "FORELA" como organismo coordinador de esfuerzos en la tarea unificadora de políticas y procedimientos.

3.2 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Si esta tesis se basa en la administración de personal es conveniente definir el campo; para ello he recurrido a algunos teóricos que en la actualidad están influyendo en la estructuración de sistemas administrativos, tanto en México, como en otros países.

3.2.1 DEFINICION DE CONCEPTOS:

En México, José Antonio Fernández Arena ha definido a la administración como "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (19). Por su parte, Agustín Reyes Ponce, dice que la administración es "el conjunto sistemático de reglas para lograr máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social" (20). Otros teóricos nacionales como George Claudes, expresa que la administración es " el proceso de fijar y lograr objetivos influyendo sobre el comportamiento humano, dentro de un medio ambiente apropiado" (21), Henry Fayol, quien considera que "el estudio, análisis y enseñanza de la administración se deben enfocar desde el punto de vista de sus funciones, a las que definió como: predicción, y planificación; organización; dirección; coordinación; y control" (22).

Las definiciones planteadas poseen elementos de comparación y similitud, ya que se trata de una disciplina. Ha-

-
- (19) Fernández Arena J.A. El Proceso Administrativo.- Ed. Limusa
(20) Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal.- Ed. Limusa
(21) Fernández Arena J.A. El Proceso Administrativo.- Ed. Limusa
(22) Idem

ciendo una interpretación personal, y acorde con el proceso administrativo tal como se maneja, en este trabajo se tomará el siguiente concepto de administrar: "es el proceso de planear, implementar, y controlar los diversos recursos con que cuenta una organización, a fin de lograr una mayor eficiencia". De esta definición, que como todas es discutible y perfectible, podemos hacer las siguientes deducciones:

- a) "Administrar es un proceso", y por ello entiendo algo que es dinámico modificable-y adaptable; de ahí que cada organización tendrá su administración de acuerdo con sus propias características, y el proceso administrativo se adaptará para que satisfaga las necesidades que se presenten.

- b) La eficiencia puede, o no, ser lograda unicamente por el personal dependiendo (y este es uno de los postulados de esta tesis) de la administración y desarrollo que la organización, como ente total, lleve al cabo.

Habiendo establecido de esta forma lo que se entiende por administración pasaré a definir el significado de "Administración de Personal". Para ello recurriré en

primer término al Dr. Fernando Arias Galicia, quien apunta que "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 propia organización y del país". Por su parte el Lic. José Antonio Fernández Arena, establece que "los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración -y agrega- de nada sirve una estructura muy bien delineada, cuando no es posible la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones" (23).

Desde este punto de vista la administración de personal no es una función privativa y exclusiva del Lic. en Administración; sino que como función corresponde a un conocimiento o equipo interdisciplinario, y solo en actividades puede hacerse una división a nivel profesional a fin de asignar responsabilidades de acuerdo con la especialización.

(23) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas.

2.2 OBJETIVOS:

Los objetivos que juzgamos de mayor jerarquía para los fines de la tesis aquí presentada son los que a continuación se especifican:

- a) Considerar al Gobierno Federal como un todo y pensar en un sistema de administración y desarrollo de personal congruente y ligado a la cambiante realidad nacional. Contando para ello con un organismo normativo, de planeación y control, dejando la ejecución de funciones operativas a cargo de las dependencias.
- b) Pensar en un sistema que contemple las funciones de: Planeación, Empleo, Remuneraciones, Jurisprudencia, Prestaciones y Servicios, Capacitación, Motivación, Información y Evaluación como subsistema interdisciplinario, sobre todo en su aspecto normativo.
- c) Asignar la jerarquía debida a las unidades de administración y desarrollo de personal a fin de que sus funciones puedan realizarse de acuerdo a la normatividad global y no se vean restringidas por situaciones burocráticas.

d) Determinar la estructura orgánica más eficiente para que cada unidad implemente las siguientes funciones en cada dependencia

- . Aplicar las políticas y directrices globales.
- . Operar, en su ámbito, el sistema de administración de personal en base a lo expuesto en el punto anterior.
- . Establecer las políticas de crecimiento.
- . Reclutar y seleccionar al personal más apto.
- . Contar con un catálogo de puestos descriptivo.
- . Tener una tabulación de puestos, justa.
- . Evaluar el desempeño laboral.
- . Aplicar y hacer cumplir la legislación laboral en materia.
- . Proporcionar la asistencia y servicios sociales de ley y/o más.

- . Proporcionar adiestramiento, capacitación de personal.
- . Propiciar y facilitar la motivación laboral.
- . Contar con un programa estadístico-informativo de apoyo.
- . Evaluar y aplicar las medidas correctivas al eficiente desempeño de todas y cada una de las funciones.

Todo ello en un marco que permita el apoyo mediante estrategias sectoriales que beneficien, tanto a las Instituciones en particular, como a los sectores existentes lo cual conduce a un sistema de servicio civil.

3.2.3 AREAS DE ESTUDIO; MECANISMOS Y ESTRATEGIAS:

DESCRIPCION DE LOS SUBSISTEMAS:

Planeación y Organización: es el subsistema encargado de marcar las políticas de crecimiento, basándose para ello en varios factores; tales como:

- a) Demanda laboral

- b) Personal en vias de jubilación.
- c) Otras causas de pérdida de personal (renuncia, muerte, etc.)

Para ello se auxiliará en instrumentos como proyecciones, investigaciones socioeconómicas y políticas, etc. Los resultados esperados son: el conocimiento de la actual fuerza de trabajo, así como las necesidades que existirán a corto, mediano y largo plazo.

Empleo, es el subsistema encargado del reclutamiento, la selección y la inducción del personal; para lo cual utiliza tanto técnicas administrativas como psicológicas, principalmente. También corresponde a este subsistema dar nombramientos a los más aptos en la selección, elabora las plantillas de personal y lleva el control del personal.

Remuneraciones, consistentes en estructurar las actividades encaminadas a retribuir económicamente, y de acuerdo a las condiciones de contratación, al personal. Parte

de las actividades a realizar para cumplir con esta función son:

- a) Elaborar un tabulador de sueldos acordes a los puestos, a las condiciones socio-económicas en la región, zonas salariales, etc.
- b) Estructurar la forma de pago y realizarlo.
- c) Hacer estudios tendientes a mantener un estructura de sueldos actualizada; y
- d) Realizar la evaluación de la conducta laboral.

Relaciones Jurídico laborales, cuya función es: prestar a la Organización el apoyo especializado jurídico, mediante el cual se establezcan y hagan cumplir las normas, reglamentos, etc; que, apegados a la Constitución, y leyes, deban mediar las relaciones; empresa-empleado, empresa-sindicato, empleado-sindicato, y empleado-empleado. Así como establecer el sistema acorde para otorgar estímulos, premios y recompensas en base a la normatividad y justicia.

Prestaciones y Servicios. Este subsistema podemos decir que requiere de apoyo en su relación familiar y social. Entre las principales prestaciones que se han implementado en el medio mexicano, están: las culturales, las sociales y las complementarias económicas. Como servicios tenemos: la seguridad social, en primer término, la higiene y seguridad y otros.

Capacitación y Desarrollo, subsistema enfocado a proporcionar al personal todas aquellas destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el eficiente desempeño de las labores, así como prepararlos en lo que respecta al puesto inmediato superior.

Motivación, vamos a entender como subsistema de motivación todas aquellas actividades enfocadas a propiciar, facilitar y optimizar la participación del personal a fin de lograr una comunicación social reforzante de la cultura administrativa respectiva a la Organización la boral de que se trate.

Información, subsistema encargado de realizar en forma primordial un banco de datos que incluya registros, es

tadísticas y proyecciones de personal; así como la difusión necesaria del sistema en general.

Evaluación, como su nombre lo dice, este subsistema está enfocado a registrar el avance del sistema, realizar aná lisis de resultados, comparaciones con lo planeado y pro poner o aplicar las medidas correctivas convenientes al subsistema afectado al sistema en general.

3.3 REESTRUCTURACION DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL.

El problema actual que presenta la Administración de Per sonal Público en México, se engloba en los siguientes ru bros:

- a) Se carece de un sistema que permita un mayor apro vechamiento de las aptitudes y conocimientos del personal; ya que se selecciona en forma poco téc nica, no se cuenta con estrategias eficientes para desarrollar la capacidad potencial de los mismos, y lo que es muy importante, desde el ángulo de la

psicología: no existe un programa motivacional que aminore las deficiencias anteriores.

- b) La administración de personal, en el sector público, es un cúmulo de esfuerzos dispersos y fragmentados que no han sido aprovechados sistemáticamente.

- c) Se carece de políticas unitarias de planeación y desarrollo de personal que abarquen el sistema - comprendido desde el ingreso del personal, no a una institución, sino al gobierno; hasta su separación del mismo.

De estos tres puntos se desprende la imperante necesidad de establecer un sistema de administración de personal que abarque desde la garantía de los derechos de los trabajadores hasta la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal; mediante el ejercicio honesto y eficiente de los conocimientos, aptitudes y actividades del personal.

IMPLEMENTACION DE ESCALAFONES FUNCIONALES E INTERCOMU-
NICADOS.

Estudios realizados han llevado a concluir que uno de los elementos más viciados en la administración de personal público es el relacionado con el escalafón, ya que se observan las siguientes deficiencias:

- a) El Gobierno Federal está constituido en una estructura ocupacional rígida; ésto quiere decir que cualquiera puede llegar a cualquier puesto debido a una circunstancia inespecífica y perdurar en esta situación treinta años más.

- b) La estructura escalafonaria es netamente presupues-
tal y nada tiene que ver con las necesidades funcionales de las dependencias.

- c) Debido a la falta de movilidad escalafonaria el desempeño laboral no es evaluado, y mucho menos recompensado; por lo que el empleado no puede ser preparado para una mayor responsabilidad.

- d) La falta de un parámetro remunerativo hace que el pago sea al hombre y no al puesto, lo que a todas luces es injusto.

Esta evidencia, y otras, como el hecho de que las prestaciones y servicios se conviertan en elementos de permanencia, llevan a plantear la necesidad de instaurar un subsistema escalafonario funcional, o sea, móvil, dinámico e intercomunicado que propicie el máximo en el desempeño laboral, mediante el cons

tante desarrollo personal acarreador de incentivos adecuados al aumento en la productividad.

Llegar a este fin requiere del concurso de varios de los subsistemas componentes de la administración de personal; como son:

- a) Describir con exactitud las actividades que compongan la función de un puesto y con ellos elaborar un catálogo de puestos.

- b) Llegar a crear un catálogo general de la federación

con sus ramas y grupos respectivos, lo que puede conducir al servicio civil de carrera.

- c) Dar a cada puesto el valor real y justo que no tenga relación alguna con el ocupante, siendo el desempeño de este, el único responsable de diferencias remunerativas.
- d) Establecer procedimientos acordes para comprobar la posesión de aptitudes y conocimientos que demande el puesto y evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia de quien ocupe un puesto determinado.
- e) Procurar el establecimiento de comisiones mixtas eficientes y preparadas, que hagan a este subsistema justo.

ESTABLECIMIENTOS DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION DE PERSONAL PUBLICO.

Aún cuando México cuenta con un gobierno que dedica una parte significativa de su peso fiscal a la educación; el sistema de administración de personal público no ha logrado crear las estrategias que le permitan aplicar en su beneficio la existencia de instituciones educati-

vas y capacitadoras como: Centro Nacional de Productividad, Servicio Nacional ARMO, Centro Nacional de Capacitación Administrativa, Instituto Nacional de Estudios Sobre el Trabajo y otras. Sino que las Instituciones del Sector Público han desarrollado planes de capacitación poco consistentes, los cuales generan expectativas de desarrollo que nunca satisfacen ya que no existe vinculación entre la capacitación y el escalafón u otros subsistemas de evaluación y promoción, ésto lleva a formar un círculo de estancamiento: mala selección, capacitación no sistemática, pocas promociones lo que sumado nos da como resultado personal frustrado, poco motivado, con una producción mínima y una productividad ínfima.

Para resolver lo anterior, o cuando menos hacerlo menos crítico, puede pensarse en el establecimiento de un subsistema de capacitación y desarrollo estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el subsistema escalafonario. Para ello, se requiere englobar a la capacitación en el sistema de administración de personal lo que facilita dar metodología a la capacitación mediante el proceso administrativo; o sea, planear mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación, implementar a través de la ejecución de la capacitación y controlar mediante la evaluación.

FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

4.1 UBICACION DE LA LOTERIA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PUBLICA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

La Loteria Nacional Para la Asistencia Publica es un organismo dependiente del Ejecutivo Federal y regido por el apartado B del Artículo 123 Constitucional.

En base a la sectorización hecha por la administración 1976 - 1982, le corresponde la Secretaría de Hacienda y Credito Público como cabeza de sector.

La función principal que le ha sido marcada es la realización de sorteos, para obtener recursos económicos que ayuden a la asistencia pública a través de la Secretaría de Salubridad y Asistencia

Su administración es encabezada por un Gerente General nombrado por el Presidente de la República; a su vez, el Gerente, reporta funcionalmente a un Consejo de Adminis-

tración presidido por el Secretario de Salubridad y Asistencia.

Algunos datos de la Institución son: Historicos. La Loteria Nacional aparece en México en el año de 1770 con el nombre de Real Lotería de la Nueva España y el primer sorteo se realiza el 2 de enero de 1771. Con el movimiento independentista el funcionamiento de la Lotería se hace difícil y al triunfo de las armas insurgentes desaparece; debido, posiblemente a que los fondos solo en contadas ocasiones se destinaban a la ayuda del pueblo, pasando dicho dinero a aumentar las arcas reales. Sin embargo las loterías no se destierran con la independencia, sino que se convierten en negocios particulares y proliferan en todo el territorio nacional buscando, en ocasiones, el beneficio de instituciones específicas.

El siguiente paso en la historia de la Lotería Nacional se ubica el año de 1831 en que el Gobierno Provisional de México, autoriza la existencia de una Lotería; ya que se dieron cuenta de los beneficios que reportó la Real Lotería a la Corona. Esta Lotería fue una prolongación de la anterior. En 1843 la Lotería pasa a depender de la Academia de San Carlos a fin de liberarla de un enorme déficit.

El nombre de Lotería Nacional y su caracter único en la República surge en 1861 mediante un Decreto .signado por Benito Juárez. Este Decreto suprimió todas las loterías y rifas que existían en la República, entre ellas la de San Carlos.

Don Venustiano Carranza suprime la Lotería Nacional el 13 de enero de 1915 mediante un Decreto dictado en Veracruz. Sin embargo, Don Adolfo de la Huerta expide un Decreto en 1920 para crear la Lotería Nacional para la Beneficiencia Pública.

Es el 30 de diciembre de 1939 cuando el Gral. Lázaro - Cárdenas crea la Secretaría de Asistencia Pública; quedando la Lotería entre las atribuciones, por lo que adquiere la denominación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública como se le conoce actualmente.

4.2 UBICACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN EL AMBITO DE LOTERIA NACIONAL.

La Gerencia General, responsable del funcionamiento y Administración de la Institución se apoya en una serie de

unidades que le auxilian en dichas labores.

De la Gerancia General, dependen en forma directa:

Un Oficial Mayor, responsable de la función administrativa.

Un Contralor General, responsable de la implementación de sistemas y procedimientos; así como del control presupuestal y la función de auditoría.

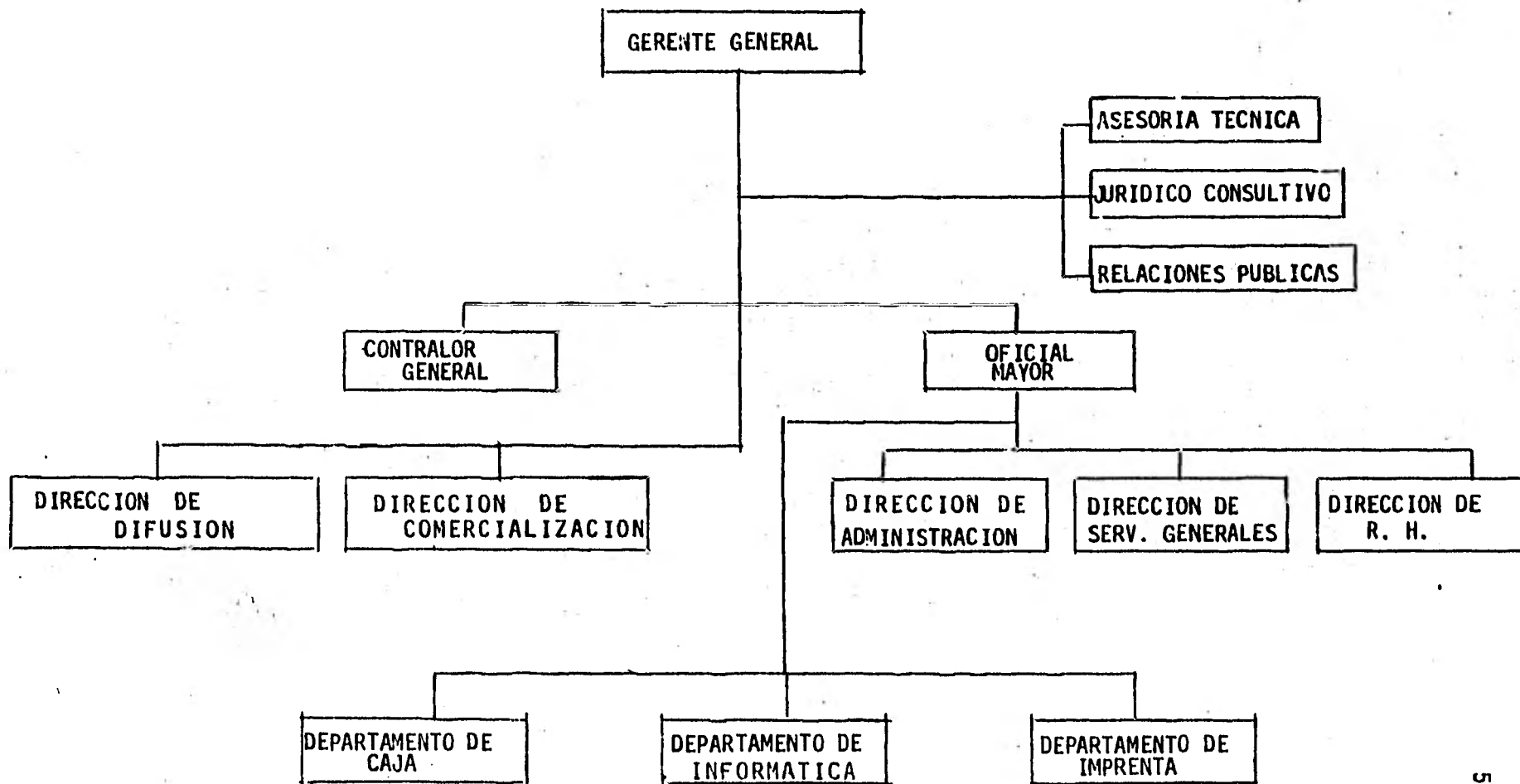
Dos Directores, uno responsable de la difusión, prensa y publicidad y uno más de la comercialización del billete de Lotería y la realización de sorteos.

Tres Jefes de Departamento, responsables de las asesorías, técnicas y jurídicas y otros de las relaciones públicas.

A su vez, el Oficial Mayor se Auxilia en tres Directores, uno de servicios Generales, uno de Administración y uno de Recursos Humanos.

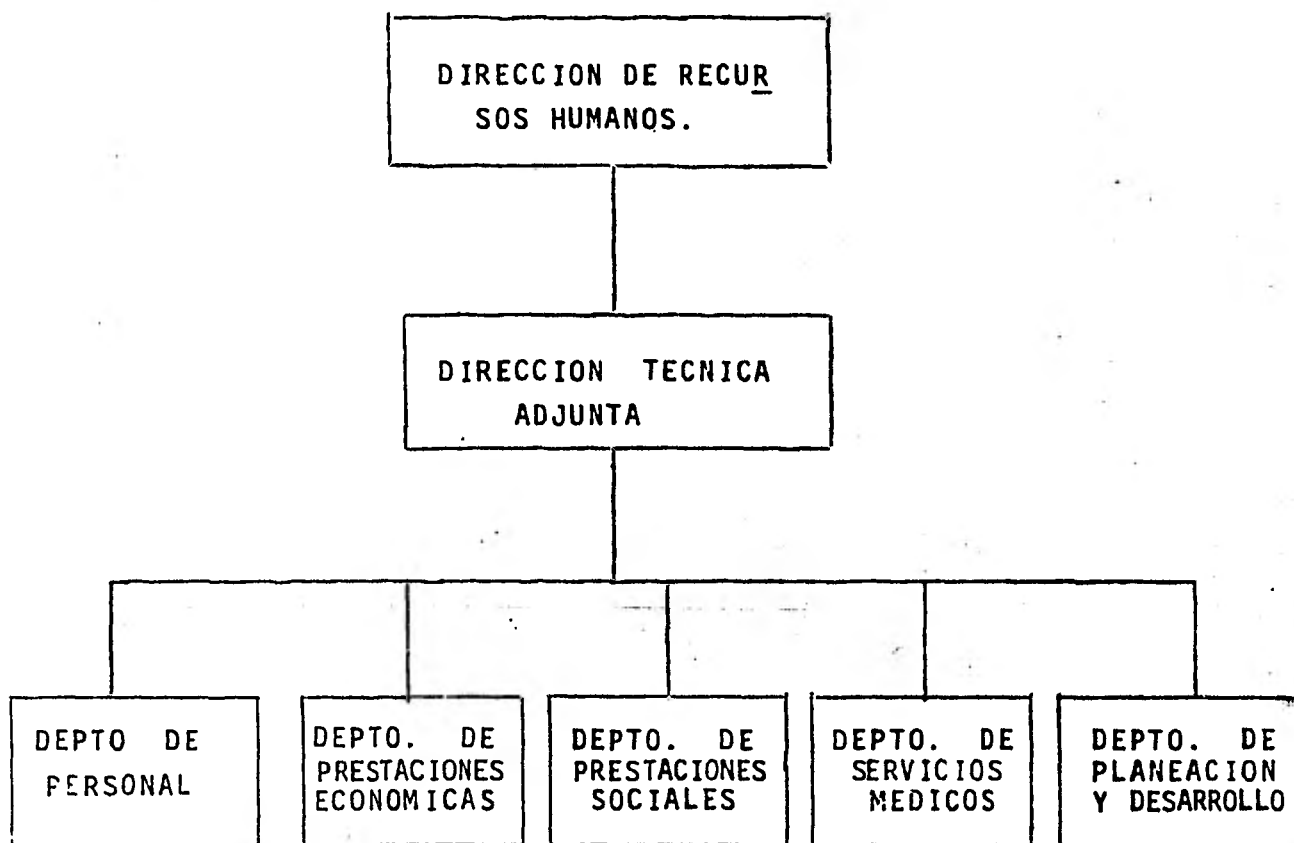
Tres Jefes de Departamento, uno responsable de la caja uno más del apoyo de información y uno más de la impresión del billete.

ASI TENEMOS QUE LA CARTA ORGANIZACIONAL DE LA LOTERIA NACIONAL SE REPRESENTA:



4.3 DESCRIPCION DE LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL:

La Dirección de Recursos Humanos tiene la siguiente organización:



Con estos cinco Departamentos, lleva a cabo las funciones a ella encomendadas, de la siguiente forma:

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.- lleva a cabo las actividades correspondientes a los Subsistemas de: Empleo y Relaciones Jurídico Laborales; para ello cuenta con las oficinas de Registro y Control, Empleo y una coordinación encargada de las relaciones jurídico laborales.

LOS DEPARTAMENTOS DE PRESTACIONES ECONOMICAS Y SOCIALES.- Cumplen las funciones correspondientes haciendo una amalgama de las prestaciones dependientes y coordinadas por el ISSSTE y las propias de la Institución.

EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS.- Cumple dicha función, tanto con los recursos propios, como con Instituciones Subrogadas.

EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO.- Cumple con funciones de planeación de recursos humanos y capacitación y desarrollo.

A su vez, la DIRECCION ADJUNTA TECNICA cuenta con dos unidades de apoyo, encaminadas al cumplimiento de las funciones de remuneraciones y evaluación.

o sea, que las funciones de administración de personal se llevan a cabo, excepción hecha de higiene y Seguridad; como programa, aunque dentro de las actividades de capacitación se cuenta con un curso tendiente a adiestrar al personal en el manejo de extintores de fuego.

4.4 ANALISIS FUNCIONAL:

La Dirección de Recursos Humanos en el desarrollo de sus funciones desempeña las siguientes actividades:

- a) Reclutamiento de personal y reubicación del mismo de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- b) Selección por medio de tests psicológicos, entrevistas y exámenes técnicos de acuerdo al puesto solicitado. Además de un examen médico.
- c) Contratación en base a tres tipos de condiciones: base, confianza y honorarios.
- d) Plantillas de personal en las que se mantienen actualizada la información general de empleados.

- e) Registro del personal y derechohabientes.
- f) Control de puntualidad y asistencia.
- g) Otorgamiento de prestaciones económicas.
- h) Otorgamiento de prestaciones sociales.
- i) Organización y Control de actividades culturales y deportivas.
- j) Atención médica asistencial, preventiva y curativa.
- k) Análisis y Descripción de puestos.
- l) Pagos al personal quincenalmente.
- m) Capacitación y Desarrollo.
- n) Calificación de Méritos.
- o) Movimientos escatafonarios.

p) Coordinación de quejas y sugerencias.

Todo ello enmarcado mediante los manuales de organización, procedimientos y políticas elaborados por la Institución de acuerdo a los lineamientos y directrices marcadas por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

El control de estas actividades se realiza mediante una programación anual y el registro de avance mensual por parte de la Dirección Adjunta Técnica, en forma interna, y el área de Contraloría, en forma externa.

4.5 INTERVENCION DEL PSICOLOGO:

Este punto se enfoca al análisis de la actividad del psicólogo en la Lotería Nacional.

Existen dentro de la Dirección de Recursos Humanos tres puestos que han sido asignados a psicólogos. Dos operativos y uno de mandos intermedios.

Los operativos son puestos que se enmarcan en el conocimiento de la ciencia psicológica; ellos son:

- a) Analista en reclutamiento y selección, ubicado en la oficina de empleo dependiente del departamento de personal.

Las funciones genéricas del puesto es: Allegarse y seleccionar al personal idóneo para cubrir las necesidades de la Institución de acuerdo a las especificaciones de los puestos.

Las actividades para cumplir con dicha función son:

1. Reclutar interna y externamente los candidatos a cubrir la o las plazas vacantes.
2. Evaluar a los candidatos a fin de seleccionar a los más aptos para ingresar a la Institución.
3. Formar una bolsa de trabajo con aquéllos candidatos seleccionados que reúnan los requisitos y que por no existir plazas disponibles no puedan ser contratados.

4. Realizar las evaluaciones de personalidad que para diversos fines sean solicitadas a la Dirección de Recursos Humanos.

- b) Psicólogo ubicado en la estancia infantil dependiente del Departamento de Prestaciones Sociales:

La función genérica del puesto es: Coadyuvar al establecimiento de programas y acciones para lo grar un desarrollo integral de los hijos de las empleadas que utilizan el servicio de la estancia infantil de la Institución.

Las actividades a desarrollar son:

1. Realizar la selección de los aspirantes a ingre sar a la estancia infantil.
2. Realizar y controlar la implementación de programas encaminados a facilitar el desarrollo motriz, cognoscitivo y emocional de los asisten tes a la estancia.
3. Prestar el apoyo profesional requerido por los padres de los asistentes para el tratamiento -

adecuado de los hijos y corrección de problemas o desviaciones.

4. Asesorar a las autoridades de la estancia infantil en el ámbito de su especialidad.

c) Coordinador de la Capacitación, cuya función genérica es: Auxiliar al Jefe de Capacitación, en las labores de Planeación, Coordinación, Ejecución y Control de las Actividades de las Oficinas.

Las actividades a desarrollar son:

- 1) Planear las actividades a realizar para implementar el diagnóstico de necesidades de capacitación; el plan de capacitación y la evaluación de la misma.
- 2) Coordinar el Programa de Becas, tanto interno como externo.
- 3) Coordinar la elaboración de los informes correspondientes.
- 4) Elaborar y mantener actualizada una cartera de

Instituciones capacitadoras e Instructores Externos.

- 5) Realizar las actividades correspondientes a la elaboración del presupuesto anual, así como su ejercicio.

Como puede verse los puestos ocupados abarcan actividades de tipo operativo básicamente y en gran medida del área de evaluación de la personalidad.

Solo en un caso se incluyen actividades de planeación, coordinación y evaluación administrativa.

4.6 PERFIL LABORAL DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Es este punto el de mayor interes para esta tesis, ya que en base a lo hasta aqui visto se hara la propuesta de perfiles de los puestos de psicólogo en la administración de personal. Así como los requerimientos de formación academica.

4.6.1 FORMACION Y SUPERACION PROFESIONAL:

El Psicólogo tiene en sí un lastre de formación académica más enfocada a aspectos clínicos y educativos, que a organizaciones laborales; afortunadamente en la última década esta situación ha cambiado con la integración de un área de especialización hacia la psicología del trabajo, la cual tiene las siguientes características:

- 1) Una gran división en un tronco común de seis semestres y otra área de especialización de tres semestres.

- 2) Un deseo de formación en un tronco común de materias, al psicólogo como profesional del comportamiento y en ello ocupa, dos terceras partes de la carrera, posteriormente lo especializa para desenvolverse en un determinado campo de trabajo y; de una paupérrima preparación al psicólogo industrial, (en el pasado), surge un área de psicología del trabajo con toda justicia y lógica, ya que el campo ocupacional no solo es la industria sino toda organización; ya sea de servicio, de transformación o productora de bienes. Y aquí se abre toda una gama de actividades que el psicólogo ha ido atacando en forma paulatina y para lo que se prepara en forma interdisciplinaria.

también vemos que se circunscribe el área clínica, se especifica la social, se da mayor importancia a la educativa y se habla de una experimental; lo que veo menos lógico, es que la psicofisiología queda a un nivel casi enunciativo y con pocos elementos para que el psicólogo pueda competir con posibilidades en este campo, además de que las materias bien pudieran ser de interés general.

En el sexto semestre como materia de tronco común, se cursa la materia de Psicología del Trabajo que consiste en una visión global y totalizadora de lo que es el área del trabajo; posteriormente en los semestres 7, 8 y 9 se pueden cursar 9 materias como mínimo para cumplir con el área de psicología del trabajo. Sin embargo, se presenta el problema de cómo escoger las materias, siendo el factor más común el que se deja llevar por el número de créditos por lo que las materias de 8, acaparan el máximo de alumnos, sin que se haya pensado en la aplicación que se le pueda dar en el campo de trabajo, ni los conocimientos que fueran deseables (no requisito académico) para poder comprender en forma más clara dicha materia. Las materias a que hacemos referencia son; Recursos Humanos I, (un semestre). Elaboración de Pruebas Industriales (un semestre).

Ergonomía (un semestre), Mercadotécnica Psicológica y Análisis del Consumidor (un semestre), Reclutamiento y Selección Técnica de Personal (un semestre), Técnica de Investigación Psicológica en la Industria (un semestre). Después de estas materias la decisión se da en favor de las que "valen" 6 créditos: Administración de Personal (dos semestres, total 12 créditos), Recursos Humanos II, III (un Semestre). El estudio del Trabajo (dos semestres, total 12 créditos), Programación de Ambientes Laborales (un semestre), Sociología Industrial (dos semestres, total 12 créditos), Teoría de la Organización (un semestre). Quedan en último lugar en la predilección del alumno las materias con 4 créditos: Administración de Empresas (dos semestres, total 8 créditos), Análisis y Evaluación de Puestos (dos semestres, total 8 créditos). Estas materias hacen un total de 118 créditos del área, los que sumados a los 218 básicos nos dan un gran total de 336 créditos suficientes para completar la licenciatura; pero:

- a) En este gran total (336 créditos) sobran 26 de mínimo indispensable. Por lo que según la Ley del - mínimo esfuerzo, aplicable a un buen número de quienes estudian en la UNAM, habrá que eliminar algunas materias (mejor dicho créditos).

b) El mínimo de materias por área es 9, que repartidas al azar nos dan un máximo de 66 créditos y un mínimo de 46; quedando por cursar 26 en el primer caso y 46 en el segundo en otras áreas, lo cual es posible ya que aún no se tiene ámbito bien definido de trabajo; o no hay una orientación y prospectiva profesional adecuada. De lo anterior puede inferirse que en el mejor de los casos, y previendo un alumnado que se aboque a materias afines, haciendo una secuencia lógica de ellas; al término de la licenciatura tenemos egresados con alguna de las siguientes semiespecializaciones:

- Reclutamiento y selección
- Análisis y evaluación de puestos
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo;

Con lo cual cubrimos, como egresados de una facultad, los subsistemas de empleo, remuneraciones y capacitación y desarrollo; pero con una pobre visión del sistema como tal. Ya que materias como administración general (de empresas es limitativo), administración de personal, psicología de la organización, centros de evaluación, etc., son vistas so-

meramente y los aspectos de planeación, jurídico la**borales**, prestaciones y servicios; así como información y evaluación no se contemplan en el citado plan de estudios.

En lo referente a la motivación se entiende o, debiera entenderse, somos especialistas; en un campo que ni en administración ni en psicología se ha definido como campo de acción ni se ha dado la preparación académica correspondiente. Con esto no intento decir que el psicólogo deba ser un administrador de personal, pero es inegable que su preparación debe ser más completa para estar en condiciones de integrarse al campo de trabajo. Haciendo un análisis superficial de las materias, considero que un semestre es poco tiempo para cursar reclutamiento y selección, elaboración de pruebas industriales, capacitación y adiestramiento, etc. Además que debiera exigirse cierta secuencia programada en las materias (la hay en algunos casos), que permitiera al alumno englobar al sistema como tal desde un principio; y en base a eso se pudiera encaminar al estudio del ser humano dentro de una organización de tipo laboral.

DELIMITACION DEL CAMPO DE APLICACION DE LA PSICOLOGIA EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL:

En base a las consideraciones anteriores y de acuerdo al concepto de estudio del comportamiento humano que tiene la psicología, surge la proposición de esta tesis; de que los psicólogos con orientación hacia organizaciones laborales tienen un grande y complejo campo de trabajo, ya que al decir de H. Levinson "los bosques administrativos abundan en teorías y corrientes. El psicólogo, cuya formación básica gira en torno del conocimiento del individuo, así como de los métodos que contribuyen a restaurar su equilibrio despues de un proceso de adaptación, llega indefectiblemente al estudio de las organizaciones y de la motivación de las personas que se encuentran dentro de aquéllas con el mismo marco de referencia" (24)

Es decir, considera las teorías y corrientes según el gusto en que reflejen un conocimiento de la psicología del individuo, y de los esfuerzos que por mantener el equilibrio realizan tanto los individuos como las organizaciones y es por ello que el psicólogo debe consi-

(24) LEVINSON HARRY.- LA FALACIA DE LAS MOTIVACIONES.- REVISTA EXPANSION NUMERO ESPECIAL 1975.

derarse primariamente como especialista en el comportamiento humano, y solo como un seguimiento del ser humano, como enfocado a la organización laboral.

El psicólogo debe adquirir áreas propias, en las que su dictámen sea respetado; ellas pudieran ser: selección, motivación, aconsejamiento, entre otras. Areas en las que su papel sea apoyar al equipo administrativo; como en: reclutamiento, capacitación, desarrollo, análisis de puestos, etc. Y, por último, áreas en las que su participación sea colateral; como son: remuneración, control, evaluación, entre otras. En resumen, la preparación del Psicólogo debe ser enfocada desde un punto de vista sistématico y con la suficiente flexibilidad para la semiespecialización en una o más áreas.

4.6.2 DESCRIPCION GENERICA DE LOS PUESTOS:

De acuerdo al enfoque interdisciplinario de la administración de personal y en base a los subsistemas planteados. El psicólogo debiera abarcar dos tipos de puestos: uno ejecutivo y/o directivo y otro operativo. El directivo abarca todo el sistema, y el operativo debe enfocarse de acuerdo al subsistema.

PARA ELLO REPRESENTO A CONTINUACION LAS DESCRIPCIONES CORRESPONDIENTES:

DEPENDENCIA: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO: RESPONSABLE DE CAPACITACION Y DESARROLLO

FUNCION GENERICA: Planear, Coordinar, Dirigir y Controlar las diferentes actividades de educación, capacitación y desarrollo para el personal de la Organización.

FUNCIONES ESPECIFICAS:
CONSTANTES: Supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo, de acuerdo a los programas existentes para el logro oportuno de los objetivos.
Revisar y firmar la documentación que está dentro de sus facultades y dar la conformidad a aquella que requiera la firma del responsable de la Unidad.
Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros, para el logro de los objetivos de la manera más eficiente al menor costo posible.

PERIODICAS: Acordar con el responsable de la Unidad para tratar lo relativo a objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos que afecten a esta área.

Realizar juntas o reuniones de trabajo con sus colaboradores para planear, distribuir y vigilar el evance de los programas.

Coordinar y supervisar el diagnóstico de necesidades en la Organización.

Revisar los resultados de la evaluación realizada a los diferentes programas y eventos de capacitación.

Coordinar el establecimiento de convenios educacionales y de intercambio becario.

Supervisar la ejecución de cursos, seminarios y otros eventos.

EVENTUALES:

Participar como instructor en los eventos que así lo demanden.

Coordinar el piloteo de cursos, seminarios y materiales diversos para obtener resultados óptimos.

Dirigir o realizar trabajos especiales encomendados por el responsable de la Unidad.

Elaborar los planes y presupuestos de su área.

Supervisar e interpretar los resultados del séguimiento, para dictar nuevas directrices.

Reportar el avance y desarrollo de las actividades encomendadas a él.

CONOCIMIENTOS:

Licenciatura en Psicología.

EXPERIENCIA: Mínima de cuatro años en puesto similar.

CUALIDADES:

- Capacidad de Dirección
- Capacidad de Síntesis
- Capacidad de Organización
- Capacidad de Autoevaluación
- Habilidad en la toma de decisiones
- Habilidad de interrelación
- Responsabilidad
- Creatividad
- Ética Profesional
- Facilidad de Expresión
- Excelente presentación

AUTORIDAD:

- Para distribuir las cargas de trabajo
- Para reorientar o cancelar algunas - actividades programadas cuando así - convenga a la organización.
- Para coordinar las actividades y facultades de sus respectivas áreas.
- Para contratar los servicios externos necesarios.

RESPONSABILIDAD:

- De la correcta ejecución de los programas, eventos y actividades de educación, capacitación y desarrollo ; así como de la afectación presupuestal de su área.
- De reportar el avance de planes y programas en forma veraz y oportuna.

De la difusión oportuna de políticas,
objetivos y planes de trabajo.
De la confidencialidad de la informa-
ción.

TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

Planeación
Supervisión
Control
Coordinación
Dirección

DEPENDENCIA: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO: RESPONSABLE DE MOTIVACION Y ESTIMULOS

FUNCION GENERICA: Planear, coordinar, dirigir y contro-
lar las actividades de evaluación de
la conducta laboral y estructurar los
planes de motivación acordes a la si-
tuación de la Organización.

FUNCIONES ESPECIFICAS:
CONSTANTES:

Coordinar la aplicación del sistema
de evaluación de la conducta laboral.
Proponer movimientos escalafonarios
acensos y promociones en base a la

evaluación de la conducta laboral.
Supervisar el sistema de evaluación de conducta laboral.

Implantar y mantener sistemas de evaluación de los planes, programas, actividades de esta oficina para mantener su control y proponer medidas correctivas.

Implantar y mantener investigaciones en materia de motivación.

PERIODICAS:

Intervenir en las necesidades de motivación al personal.

Acordar con el responsable de la Unidad los objetivos, políticas, procedimientos y programas a seguir en materia de motivación.

Realizar juntas con sus colaboradores para evaluar el cumplimiento del objetivo fijado, realizando un seguimiento de programas, actividades e investigaciones correspondientes.

EVENTUALES:

Realizar trabajos especiales encomendados por el responsable de la Unidad. Reportar el avance de las actividades realizadas.

Elaborar el presupuesto del área a su cargo.

CONOCIMIENTOS:

Maestría en Psicología.

- EXPERIENCIA:** Mínima de cuatro años en administración de personal.
- CUALIDADES:** Motivador
Interés por la investigación
Capacidad de dirección
Pensamiento analítico
Facilidad para negociar
No conflictivo
Carácter Definido
Dinamismo
- ESFUERZO MENTAL:** Para planear, coordinar, dirigir y controlar las diferentes actividades
Concentración en el desempeño de su función.
Análisis y Síntesis de situaciones motivacionales.
- AUTORIDAD:** Para ejecutar los acuerdos tomados en la unidad, distribuir las cargas de trabajo, reorientar o cancelar algunas de las actividades programadas y para acordar con otras áreas y evitar la duplicación de trabajo.
- RESPONSABILIDAD:** De la correcta ejecución de todas las actividades del área de motivación.
De difundir los objetivos y políticas de la Unidad.

De la confidencialidad de la información.

De la buena marcha del área.

TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA.

Planeación
Coordinación
Dirección
Estudio
Supervisión
Información
Control
Documentación
Motivación
Análisis
Programación

DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA:

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO:

RESPONSABLE DE EMPLEO

FUNCIONES GENERICAS:

Preever, planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades de reclutamiento y selección de personal .

Dirigir, supervisar y controlar los trámites referidos a nóminas, contrataciones, compensaciones, gestoría y todos los trámites administrativos que de ésto deriven.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

CONSTANTES:

Coordinar y supervisar la elaboración y ejecución de los programas de reclutamiento y selección de personal.

Implementar y mantener sistemas de evaluación de los planes, programas y actividades de la función de empleo para mantener su control y proponer medidas correctivas.

Revisar y firmar la documentación que está dentro de sus facultades y dar conformidad a aquella que requiera la firma del responsable de la Unidad de Recursos Humanos.

Supervisar las actividades del personal a su cargo.

Autorizar la documentación y trámites que sean de su competencia.

Atender al personal de la Organización que por necesidades del trabajo así lo requiera.

PERIODICAS:

Intervenir en las necesidades de recursos humanos.

Acordar con el responsable de la Unidad los objetivos, políticas, procedimientos y programas a seguir en las áreas de responsabilidad.

Realizar juntas con sus colaboradores para evaluar el cumplimiento del objetivo fijado, realizando un seguimiento de los planes, programas y actividades que corresponden a su área.

Coordinar el establecimiento de los diferentes convenios de intercambio con las bolsas de trabajo.

EVENTUALES:

Implantar el sistema de reclutamiento y selección de personal.

Implantar el sistema de evaluación.
Realizar trabajos especiales encomendados por el responsable de la Unidad.
Reportar el avance del desarrollo de las actividades encomendadas.

Supervisar la elaboración de programas de trabajo.

Realizar todas las actividades inherentes al puesto que se presenten.

CONOCIMIENTO:

Licenciatura en Psicología.

EXPERIENCIA:

Mínima de dos años en puesto similar y práctica suficiente en el manejo de personal.

CUALIDADES:

Coordinador

Motivador

Capacidad de Dirección

Habilidad en Relaciones Humanas.
Integridad
Iniciativa para tomar decisiones
Agilidad Mental
Dinamismo
Etica profesional
Estabilidad Emocional
Carácter Definido

ESFUERZO MENTAL:

Para coordinar las diferentes actividades.
Concentración en el desempeño de su función.

AUTORIDAD:

Para ejecutar los acuerdos tomados en la Unidad, distribuir las cargas de trabajo, reorientar o cancelar algunas de las actividades programadas y para acordar con otras áreas y evitar la duplicación de trabajo.

RESPONSABILIDAD:

De la correcta ejecución de todas las actividades del área de empleo .
De difundir los objetivos y políticas de la Unidad.
De la confidencialidad de la información.
De la buena marcha del área.

TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

Planeación

Coordinación

Dirección

Estudio

Supervisión

Información

Control

Documentación

4.7 ALCANCES, LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS:

El alcance básico planteado para esta tesis es la presentación de los perfiles de puestos propuestos; aunque no pueden dejarse de lado las no menos importantes situaciones académicas.

El hecho de hacer una tesis totalmente teórica limita el alcance que pudiera tener un trabajo de investigación de campo ; por lo que hago esta propuesta a la Facultad de Psicología de la UNAM; ya que con dicha investigación - podría estructurarse un currículum de preparación que cumpliera con las necesidades del campo de trabajo.

Esperamos que este trabajo sirva como detonante para una mejor preparación de parte de los estudiantes, al saber cuales son sus posibilidades de trabajo y cuales los requisitos que deben cubrir.

Tambien este trabajo presenta una visión de lo que el Psicólogo puede hacer en beneficio de la administración de personal, contemplándola como un sistema integral e

interdisciplinario en el que el Psicólogo es el especialista en el estudio del comportamiento humano, pieza fundamental en el funcionamiento de la organización, pero solo una parte del sistema que abarca; los recursos financieros-económicos, las instalaciones materiales y los instrumentos y maquinaria. Todo ello auxiliar al trabajador pero requisito indispensable para lograr la productividad.

Aún en la administración de personal, el Psicólogo debe buscar acomodo en aquellas áreas que le son acordes a su preparación contemplando esta la visión unitaria del sistema pero aportando el cúmulo de información que faculte al Psicólogo para implementar estrategias propias y exclusivas en cualquier tipo de organización, ya sea: de servicio, de transformación, de comercio, etc.

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS.

CARRILLO CASTRO ALEJANDRO. LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO. MIGUEL ANGEL PORRUA, S.A.

CHRUDEN H.J. SHERMAN A.W. PERSONAL MANAGEMENT SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.

DISSLER GARY. ORGANIZACION Y ADMINISTRACION. EDITORIAL PRENTICE/HALL INTERNACIONAL.

FERNANDEZ ARENA JOSE A. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. EDITORIAL - LIMUSA.

HERREY L. SISK Y SVERDLIK MARIO. ADMINISTRACION GERENCIAL DE EMPRESAS. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.

LEVINSON HARRY. LA FALACIA DE LAS MOTIVACIONES. REVISTA EXPANSION NUMERO ESPECIAL 1975.

LEY DEL TRABAJO BUROCRATICO. REGLAMENTARIA DEL APARTADO "B" DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL. EDITORIAL PORRUA.

MACFARLAND E. DALTON. ADMINISTRACION DE PERSONAL TEORIA Y PRACTICA. FONDO DE CULTURA ECONOMICA.

REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL I Y II. EDITORIAL LIMUSA.

SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. EDITORIAL FONDO INTERAMERICANO.

TRUEBA D. JOSE. SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA. INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS SOCIALES, A. C.

BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. ARTICULOS 3, 12, 63, 74, 75, 76, 77, 91, 98, 99, 104, 119, 128, 138, 144 y 150.