

301802
11



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Escuela de Administración de Empresas Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a :

TRINIDAD TELLEZ ROBLES

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A MI MADRE
QUIEN CON TANTOS
SACRIFICIOS PUDO
DARME CARRERA Y
HACER DE MI UN
HOMBRE DE BIEN.
GRACIAS MADRECITA
QUE DIOS TE BENDIGA.

AL SR. JESUS HERNANDEZ
POR SU CARÍÑO Y APOYO.

A MIS QUERIDOS HERMANOS
ROSA, MA. DE LA LUZ, ESTHER,
FERNANDO Y EFREN,
POR SUS SABIOS CONSEJOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MI NOVIA MARTHA
POR CREER EN MI, POR
SU APOYO ILIMITADO
Y POR SU GRAN AMOR.
GRACIAS POR HABERTE
CONOCIDO.

A TODA MI FAMILIA
POR EL APOYO TAN
GRANDE QUE TUVE
DE ELLOS.

A MIS PADRINOS
ANGEL ROMERO,
A. CRISTOBAL LOPEZ ESPINOZA
JOSE LUIS IGLESIAS,
POR SU AYUDA Y ORIENTACION.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AL C.P. CAMERINO GOMEZ
PALACIOS Y SU DISTINGUIDA
ESPOSA, MA. DE LOS ANGELES,
POR TODO EL APOYO RECIBIDO.

A LA MAXIMA CASA
DE ESTUDIOS U.N.A.M.
Y A MI QUERIDA
UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE MEXICO,
POR HABERME ABIERTO
SUS PUERTAS Y DARME
LA OPORTUNIDAD DE
SER ALGUIEN.

A MIS QUERIDOS Y RESPETADOS
MAESTROS
POR HABERME BRINDADO SUS
SABIOS CONSEJOS Y SUS
GRANDES CONOCIMIENTOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AL HONORABLE JURADO
CON EL RESPETO QUE SE
MERECE.

A TODOS MIS COMPAÑEROS
Y AMIGOS UNIVERSITARIOS
POR SUS PALABRAS DE ALIENTO.

A TODOS AQUELLOS QUE
DE UNA U OTRA MANERA
INFLUYERON PARA CULMINAR
UNO DE MIS MAS GRANDES
ANHELOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO

1. HECHOS HISTORICOS .	1
2. ORIGEN DEL PERSONAL BUROCRATICO.	7
3. SU EVOLUCION.	9
4. OBJETIVOS.	10

CAPITULO II

ALGUNAS ACTIVIDADES BASICAS QUE COMPRENDE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.	11
2. SU IMPORTANCIA.	14
3. OBJETIVOS.	17
4. ORGANIZACION.	17
5. FUENTES DE RECURSOS.	19
6. POLITICAS DE PERSONAL.	20
7. FUNCIONES.	22

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.	CONTROL Y REGISTRO DE PERSONAL.	23
a)	SOLICITUD DE EMPLEO.	24
b)	REQUISITOS.	25
c)	CONTRATAACION.	26
d)	NOMBRAMIENTO.	26
e)	TARJETA DE CONTROL DE DATOS PERSONALES.	27
f)	CONTROL DE ASISTENCIAS.	27
g)	DISCIPLINA, SANCIONES.	28
h)	PERMISOS, LICENCIAS, DESCANSOS Y VACACIONES.	30

CAPITULO III

LOS EXAMENES DE ADMISION COMO BASE PARA UNA CORRECTA SELECCION DE PERSONAL

1.	ANTECEDENTES.	32
2.	OFICINA DE RECLUTAMIENTO.	35
a)	ORIENTACION E INFORMACION.	35
b)	BOLSA DE TRABAJO.	36
3.	OFICINA DE SELECCION.	36
a)	SECCION MEDICA.	36
b)	SECCION DE TRABAJO SOCIAL.	37
c)	SECCION DE CONOCIMIENTOS.	37
d)	SECCION DE PSICOLOGIA.	38
4.	CLASIFICACION DE PUESTOS.	40

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO IV

MOTIVACION DEL PERSONAL

1.	CONCEPTO DE MOTIVACION.	42
2.	LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR.	45
3.	EVALUACION, ASCENSOS Y PROMOCIONES.	48
4.	INCENTIVOS, REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.	50
5.	ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.	54
6.	VALUACION DE PUESTOS.	58

CAPITULO V

IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL SECTOR PUBLICO (CASO PRACTICO)

a)	SU IMPORTANCIA.	61
b)	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	64
c)	RESULTADO DE LA INVESTIGACION EFECTUADA.	67

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

El progreso de una nación depende en gran parte del elemento humano, por lo cual debemos convenir que los recursos humanos, son, como en cualquier proceso productivo de bienes o servicios, el elemento primordial, insustituible, pues sin ellos, sin su adecuada planeación, cuantitativa y cualitativa correspondiente a necesidades específicas, no es posible el desarrollo y perfeccionamiento de los procesos sociales que son el origen mismo de la organización, y, con ella, de su constante evolución.

La búsqueda de procedimientos eficaces para el despacho de los asuntos propios de la administración pública se sustentan y con razón, en la mayor o menor posibilidad que se tenga de contar con el personal idóneo para el desempeño de las distintas funciones requeridas por la cada vez más compleja red de actividades que desarrolla el Estado moderno, rector ya no tan solo de la seguridad pública sino de los aspectos económicos y políticos que afectan la estructura, el desarrollo y la existencia misma de una nación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Muchos son los aspectos que debe revisar el Estado para ir logrando el mejoramiento de su recurso humano, pero pocos, si hay alguno, dejan de estar íntimamente vinculados al estudio, planeación, establecimiento y operación de sistemas de ascenso que garanticen a los trabajadores, además de la seguridad en el empleo, la posibilidad de su desarrollo dentro del mismo que conlleva su superación dentro de todos los órdenes de comportamiento social y, al propio Estado, la perspectiva de tener siempre disponible el personal idóneo para el desempeño de las diversas funciones públicas mediante la adecuada selección de candidatos, debidamente capacitados, aptos y eficientes.

Este Seminario de Investigación Administrativa, tiende a señalar algunos aspectos fundamentales relacionados con el personal al servicio del Estado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. HECHOS HISTORICOS

La Administración Pública ha sido materia de estudio de distintos autores, los cuales al hablar de ésta, indispensablemente han tomado en cuenta como parte fundamental, al factor humano, es decir, al personal que se dedica a servir al Estado, del cual se conocen diversas opiniones por lo que se refiere a su historia.

Los estudiosos de la materia, señalan que la existencia de este grupo social no es posible señalarla con exactitud, ya que posiblemente los antecedentes más remotos se encontraron en los imperios de China, Egipto, Grecia y Roma, debido a que estos han sido los más civilizados y destacados en las épocas que a continuación se mencionan :

En China, por ejemplo, existen múltiples vestigios relativos al personal gubernamental, Confucio (551-479 A.C.), funcionario público, historiador y destacado maestro de historia primitiva habla de este grupo social y proporciona entre otros los siguientes datos :

- a) "Será obligación de los gobernantes, conocer estas condiciones, los mandatarios deben anotar con mucho cuidado cual es la naturaleza de los problemas sociales, para entonces dedicarse a destruir las causas que originan estos problemas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Comprenderán el concepto público, para lograr la mejor conducción de los asuntos del gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos entre los funcionarios.
- c) Será una preocupación del gobierno, el mejoramiento económico del pueblo, y para ello, será necesario, que cooperen todos los empleados públicos, con su esfuerzo diario.
- d) La conducta correcta de todo funcionario, consiste en mantenerse siempre ocupado, porque el arte de gobernar es mantener los asuntos del gobierno en la mente, con energía y poner en práctica los principios sin desviación.
- e) El personal como servidor público debe ser de conducta ejemplar y se escogerá honestamente, sin egoísmos a las personas más capaces".

Asimismo, habló en favor de la regulación de precios por el gobierno, de la creación por el Estado del retiro para la vejez, de la igualdad y universalidad de los impuestos y de la abolición de las tarifas aduanales.

Apróximadamente en el año 1000 A.C., en China, se sitúa la Constitución de Chow, la que establece entre otras las siguientes reglamentaciones :

- a) "Se refiere a la forma de organizar el gobierno del estado, antes de empezar sus funciones.
- b) El gobierno debe definir claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo.
- c) La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable.
- d) La formalidad de los elementos humanos será un requisito primario.
- e) El control del gobierno, exigirá en todas las actividades, el personal completo.
- f) Existirán sanciones como forma más natural de corregir las fallas de administración".

Así también, el sociólogo alemán, Max Weber, realizó estudios al respecto y menciona que por el año 1300 A.C., en Egipto ya se utilizaban procedimientos administrativos del personal bien definidos, indicando con ésto la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad.

Se dice también, que en el reinado de Ramsés III, existieron antecedentes los cuales han quedado registrados en el Papiro Harris :

" Hice para tí grandes decretos relativos a la administración de tu templo y están registrados en los escritos de las paredes de Egipto. Señalé para tí arqueros y colectores de miel, llevando incienso al entregar el impuesto anual entre tu augusto tesorero. Hice para tí marineros y cobradores de impuestos entre el pueblo que yo crié para cobrar el tributo de las dos tierras, las contribuciones y las extorsiones, de manera que transportaran a su tesorero en la casa de Ra, para duplicar la divina oferta tuya más de un millón de veces ".

Los sabios griegos ocuparon un lugar prominente, entre los del mundo antiguo, porque profundizaron y ampliaron sus estudios y conceptos sobre la administración pública. Por ejemplo, en el diálogo de Sócrates con Nicomedes, se consideraba a la administración como manejo de hombres fundamentalmente :

" No desprecies a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar porque la conducta que se lleva en la dirección de los

asuntos privados, difiere de la de los asuntos públicos, únicamente en la magnitud, en todos los demás aspectos son muy similares".

"Pero lo que más debemos tomar en cuenta, es que ninguna de esas cosas se dirige sin hombres y los asuntos privados no se dirigen por una clase especial de hombres y los públicos por otra, puesto que los que manejan los asuntos públicos utilizan hombres que no son en nada diferentes de los que emplean quienes manejan asuntos privados, y así los que saben como emplearlos y como conducirlos, juiciosamente en la solución de asuntos públicos tendrán éxito, mientras que los que lo ignoran irán al fracaso en cualquier tipo de dirección que emprendan".

"Digo que sobre cualquier cosa que el hombre precida, si sabe lo que quiere y es capaz de obtener, el hombre será un buen presidente, bien sea que dirija un coro, una familia, una ciudad o un ejército".

C. Paganí, en su obra " El Libro Comercial ", señala que en Grecia , especialmente en Atenas y Esparta de acuerdo con las Leyes de Solón, era el Senado el que ejercía la administración pública el cual contrataba a los --- "Cuestores" quienes se encargaban de administrar los bienes del Estado, dando un informe de su gestión al Consejo o Senado; el "Arconte" era un funciona-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rio que exigía una especie de fianza a los "Cuestores" para que pudiesen desempeñar tal cargo.

Solón, legislador y poeta griego, divide a los atenienses en cuatro - clases, de acuerdo a su riqueza que poseían, menciona el "Areopago", el cual era encargado de juzgar los delitos más graves y de vigilar las costumbres. En su obra cumbre la Constitución más Justa, establece "Que el Consejo nombrase por sorteo entre sus miembros, diez logístas, para constituir el Tribunal de Cuentas destinado a juzgar las que debían rendir los funcionarios a cuyo cargo tenían los diversos servicios administrativos".

Por último, en Roma después de la República y durante el imperio de Augusto (25 A.C.), se estableció el servicio civil pagado, y es así como por influencia griega se derivan principios y se establecen nuevos ideales administrativos, organizando el primer estado con magisterios específicos:

- I. Magisterio de Ganadería (Magister Pecoris)
- II. Magisterio de Trabajo (Magister Operum)
- III. Magisterio de Quiebras (Magister Auctionaris)
- IV. Magisterio de Educación (Ludimagistri)
- V. Magisterio de Navegación (Magister Navis)
- VI. Magisterio de Impuestos (Magister Societatis)

El manejo de estos magisterios, trae como consecuencia la ocupación del empleado al servicio del Estado, en una forma más organizada, precisamente por el complejo de las labores, requiriendo para el desarrollo de éstos, de técnicas más específicas. La existencia de los mencionados magisterios con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, indican una relación en escala característica de su organización, considerándose que parte del éxito del imperio, se debió al talento verdaderamente genial de los romanos precisamente por su organización.

2. ORIGEN DEL PERSONAL BUROCRATICO.

La burocracia, como es de nuestro conocimiento, es quizá de las organizaciones más antiguas que se conozcan, originándose tal vez hace más de dos mil años.

En la edad media, la relación que existía entre príncipes y señores feudales con la escasa burocracia prácticamente fue de vasallaje, en virtud de que en esta época los servicios públicos eran muy reducidos, por lo tanto, el personal al servicio de estos señores cumplían con dos funciones, el de personal doméstico y público.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las monarquías europeas de los Siglos XVI, XVII y XVIII, para formar los Estados absolutistas, requirieron de gobierno altamente centralizados, con motivo de esta expansión de las funciones gubernamentales fue necesario incrementar el personal burocrático y realizar reformas a la administración pública.

Con problemas de control de la burocracia, las monarquías absolutas intentaron hacerla responsable ante el rey o a la corona lo que dió origen al establecimiento de sistemas de reclutamiento y selección de personal público, dando gran importancia a la formación y capacitación del mismo, a través de cursos teóricos y prácticos, llegando a decretar sistemas de mérito, aunque finalmente degeneraron en sistemas de castas.

Posteriormente y debido al liberalismo, el burócrata se convierte de servidor del rey en servidor del Estado, por lo tanto, pasa a ser un instrumento del poder público y no de la persona. Todos los ciudadanos eran iguales y la única diferencia radicaba en el propio mérito, por lo tanto todos tenían igual derecho a ocupar puestos públicos. En esta forma, el funcionario debía actuar conforme a la ley, no de acuerdo a los deseos de una persona, porque ésta constituía la expresión de la voluntad nacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. SU EVOLUCION.

La evolución sufrida por el personal burocrático viene a partir del surgimiento de los partidos políticos, debido precisamente a la simplicidad de las tareas de gobierno, determinando un gran énfasis a la lealtad y responsabilidad política de la burocracia, puesto que el "Ejecutivo" como el partido en el poder, a través de la incorporación de sus afiliados en los diversos puestos, podían asegurar el cumplimiento de sus programas y satisfacer las demandas de los ciudadanos que les otorgaban su voto, trayendo como consecuencia que este sistema se "viciara" -- hasta llegar a caer en lo que se conoce como "padrinazgo", es decir, que se otorgaban nombramientos a personas incapaces, resultando por consiguiente, una falta de continuidad en los programas e inseguridad del personal federal, ya que cada partido que asumía el poder, colocaba el mayor número de militantes, despidiendo parte del personal del gobierno anterior y aprovechar la función pública en las labores partidistas.

El crecimiento y complejidad de la administración pública, la existencia de dos o más partidos que alternaban la dirección del gobierno y las demandas de moralización, provocaron la reforma de tal sistema en la segunda mitad del siglo XIX, primero en Inglaterra y posteriormente en los Estados Unidos. La reforma consistió en la instauración del servicio civil o sistemas de mérito.

4. OBJETIVOS.

Vamos a mencionar algunos de los principales objetivos de dicha reforma, que consistían en lo siguiente :

- a) Ocupar el cargo conforme al mérito, esto es el nombramiento debía ser expedido al candidato mejor calificado para desempeñarlo.
- b) En la rama administrativa, los empleados debían preocuparse por la eficiencia del servicio gubernamental.
- c) Las oportunidades económicas de empleo gubernamental, - tendrían que ser accesibles a todos los ciudadanos sin mediar el favor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I I

ALGUNAS ACTIVIDADES BASICAS QUE COMPRENDE LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Aunque la designación de administración de recursos humanos se puede decir que es reciente, considero importante hacer un poco de historia, para conocer cual fue el origen y causas que motivaron la administración de tales recursos para el beneficio de las organizaciones y del individuo en general.

El sistema más simple de relación entre patrón y trabajador lo vino a representar la esclavitud. El esclavo en sí, forma parte de las propiedades del amo, tiene enormes obligaciones y carece de derechos (matrimonio, patria potestad, etc.). Ahora bien, como era difícil su reposición precisamente por desempeñar labores peligrosas, se le cuidaba (administración de recursos), sin embargo, la esclavitud desaparece en virtud de que se utilizaba un sistema ineficaz que coartaba la libertad no solo corporal sino mental del individuo, dando como resultado la indiferencia y rechazo al trabajo por parte del esclavo.

Posteriormente, aparece la servidumbre que viene a ser una variante de la esclavitud. Así que en lugar de esclavo surge el sirviente el cual no era propiedad del amo, pero si estaba ligado a la tierra, propiedad del señor feudal. A pesar de esto, el siervo ya cuenta con protección tanto para él como para sus familiares, y al mismo tiempo se le otorga una serie de derechos superiores a los del esclavo puesto que podía contraer matrimonio y hasta tener alguna posesión, pero aún careciendo del derecho de libertad e independencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la edad media, surgen los gremios o corporaciones durante la etapa llamada "economía familiar", la cual se convierte posteriormente en "economía de la ciudad", debido a la tendencia de las villas de bastarse por sí mismas. Dichos gremios o gildas eran agrupaciones de trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad buscando a través de su unión la defensa de sus intereses comunes, estableciendo controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios, dando origen a las asociaciones de la actualidad (sindicatos), siendo pues en sus talleres, donde se vió por primera vez una clara división del concepto patrón - trabajador.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de recursos humanos contemporáneos, se presentaron durante el período de la edad media, muchas de las mejoras y adelantos surgieron por motivo de necesidades que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales. Ahora bien, lo importante de lo anterior, es que, cualquiera que haya sido responsable de dirigir cualquier tipo de organización, gremio o corporación en la época que sea, necesariamente tuvo que proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal.

Asimismo, no se puede hablar del origen de la administración de recursos humanos, sin mencionar el derecho laboral y a la administración científica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El derecho laboral surge como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, ya que exigía que se reglamentara su trabajo y la administración científica surge cuando Frederick W. Taylor y Henri Fayol proporcionan bases a través de la coordinación y dirección para aprovechar mejor los recursos humanos que intervienen en toda organización.

En cuanto a los conceptos de administración hay muchos, en virtud de que cada autor proporciona desde su muy particular punto de vista el suyo, sin embargo, para el presente trabajo trataré de dar algunos que considero son los más aceptables para el fin propuesto.

Así tenemos a J. D. Mooney, que dice : "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Koonts and O'Donnell, consideran a la administración como "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

George R. Terry : "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Henry Fayol (considerado por muchos como el padre de la administración moderna) dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" .

Una vez analizados estos conceptos me voy a permitir agregar uno más apegado a la administración pública y diría: La administración de recursos humanos es el proceso administrativo que tiene por objeto la conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de cualquier dependencia y del país en general.

2. SU IMPORTANCIA.

Es de suma importancia la administración de los recursos humanos en cualquier dependencia gubernamental, ya que gran parte de su eficiencia dependerá de una medida considerable de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado.

La actividad que desarrolla el personal en cualquier organización es voluntaria, puesto que no por el hecho de que exista un nombramiento expedido a favor de una persona, ésta va a desempeñar sus funciones con todo su esfuerzo.

Es importante señalar que más que un contrato de trabajo, al empleado lo debe ligar un contrato psicológico, en razón de que los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., no pueden ser propiedad de la dependencia a la cual se le prestan los servicios, sino que es patrimonio personal, implicando pues, una disposición voluntaria de la persona que en última instancia se viene a manifestar por su comportamiento en cualquier unidad donde desempeñe sus servicios.

La importancia de la administración de los recursos humanos de acuerdo a las definiciones proporcionadas por los diferentes autores, se expresa en forma distinta: por ejemplo, Lawrence Apply, Presidente de la American Management Association, dice: "Administrar es enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas".

Issac Guzmán Valdivia, catedrático mexicano, aclara que la Administración "no solo es el manejo de los bienes o de los intereses materiales y económicos", sino que "tiene como contenido propio como objeto material de estudio, diríamos con mayor rigor académico, la dirección de los grupos humanos".

Es muy valioso destacar a un grupo de trabajo del Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración Pública que señala la importancia de los recursos humanos en el sector público:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De cuantos factores concurren en la operación y desarrollo del sector público, los recursos humanos son los más complejos e importantes. He aquí una de las razones:

Los servicios personales se contratan a cambio de una remuneración. Al formalizarse la relación de trabajo el salario se fija en forma precisa, pero el rendimiento depende tanto de la aptitud cuanto de la actitud de la persona. No basta ser competente si no se tiene adhesión a los propósitos institucionales, pero -- tampoco es suficiente el deseo de colaborar si es inepto. Para el buen desempeño es indispensable la concurrencia de los dos factores.

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

Así es que, de acuerdo a lo expuesto, es de suma importancia el elemento humano, necesario a toda costa para el buen funcionamiento de cualquier dependencia gubernamental. En consecuencia, cabe señalar que los jefes de unidades administrativas deben coordinarse eficazmente con sus subordinados, con el objeto de resolver los problemas de la mejor manera posible, lo cual redundará en beneficio de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. OBJETIVOS.

Considero que el primer objetivo de toda administración es la eficiencia, hoy en día, el ciudadano como contribuyente que es, reclama que ésta sea legal, es decir, que todos los actos de los órganos del Estado se ajusten a la ley y no sean arbitrarios. Asimismo, exige que la administración sea eficiente, operativa, etc., para obtener el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone para alcanzar los objetivos.

Hay que señalar que la productividad de cualquier trabajador, necesariamente debe estar relacionada con una buena remuneración, con el equipo y el lugar adecuado, así como con el empleo de la tecnología apropiada.

4. ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

ORGANIZACION : Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que persigue cualquier unidad es la de establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.

Por lo tanto, todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres que se han organizado con el propósito de alcanzar ciertos objetivos o metas. Se puede decir que desde tiempos remotos el hombre se organizó para poder subsistir por medio de la caza, de no haberlo hecho así difícilmente hubiese podido llevar a cabo la cacería de grandes animales, puesto que físicamente no estaba capacitado para realizar este tipo de actividad.

Posteriormente, surge la agricultura y la organización se propaga con el desarrollo de ésta; terminando así para el hombre la etapa de nómada cazador. Así fue como por medio del desarrollo de la agricultura y la ganadería, los miembros de la tribu dedican parte de su tiempo a otras tareas, por ejemplo, a la elaboración de telares para sus propias vestimentas, a la realización de utensilios de cerámica, diversiones, etc., esta época de especialización, propicia el desarrollo de las organizaciones de tipo familiar con objetivos específicos dedicados a una tarea, lo cual permitía al núcleo familiar obtener mediante el trueque todo lo que necesitaría para subsistir.

Fue pues, la organización lo que al hombre le permitió realizar todas sus empresas, dadas las condiciones de la época, fue necesario que la comunidad se cooperara entre sí para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoy en día, las organizaciones han crecido en forma muy compleja y el hombre pasa la mayor parte de su vida ligado a ellas. Se organiza con el objeto de conseguir los fines propuestos, ampliando su poder y capacidad de acción y en esta forma satisfacer las necesidades actuales.

5. FUENTES DE RECURSOS HUMANOS.

En cualquier institución gubernamental, se puede tener una fuente de recursos eficiente, tan sólo teniendo la precaución de contratar para cada una de las vacantes al individuo que esté mejor calificado para desempeñarlas. Los empleados pueden estar ocupando otros puestos en cualquier oficina de la propia institución, o bien pueden ser reclutados fuera de ella, por lo tanto, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, llámense internas o externas.

La utilización de la fuente interna sería con el objeto de crear oportunidades de promoción para los trabajadores existentes, lo cual vendría a ser muy positivo. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen empleados disponibles dentro de la dependencia que tengan los méritos suficientes para ocupar la vacante. Además, el personal contratado del exterior puede en un momento dado, ayudar a la institución aportando nuevas ideas, conocimientos y experiencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen varias fuentes externas por medio de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de éstas, pueden ser útiles para cubrir una variedad de diversos empleos. Otras se pueden utilizar para ciertos tipos de puestos como el personal ejecutivo, profesional, técnico, el administrativo y el de servicio.

En cuanto a fuentes externas, tenemos como principales las siguientes :

- a) Agencias de Empleos
- b) Instituciones Educativas
- c) Anuncios en periódicos
- d) Recomendaciones de los empleados
- e) Sindicato
- f) Solicitantes Espontáneos
- g) Organizaciones Profesionales

6. POLITICAS DE PERSONAL.

A las políticas se les ha considerado como guías de acción, es decir, orientan sobre la forma de lograr objetivos. Sin embargo, es necesario considerarlas en forma flexible puesto que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción y por lo tanto, sería totalmente contraproducente cuando se trata de la administración de recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación menciono algunas de las políticas de personal que pueden ser aplicables en cualquier tipo de organización :

- a) Cualquier organización, debe considerar al factor humano no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción (ya sea de bienes o servicios), en virtud de que es el que condiciona la eficiencia de todos los demás.

Por lo tanto, toda regla o política debe aplicarse en tal forma que jamás se lesione la dignidad del empleado.

- b) Se deben considerar como elementos esenciales en el trato del personal : garantizar su libertad e independencia, su integridad y - seguridad física, económica, etc., así como favorecer su desarrollo a través de su trabajo y por último, ser escuchado por autoridades superiores de todo aquello que le concierna y el ascender de acuerdo a sus capacidades.
- c) De acuerdo con lo anterior y con el objeto de perfeccionar y precisar las políticas de personal, es necesario que cada vez que se presente un problema en el que para su resolución exija una discusión entre varios jefes, se acuda a la autoridad superior administra-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tiva para que lo resuelva por medio de un instructivo o norma, que tendría por objeto aclarar una duda, o bien adaptar o substituir las ya existentes.

- d) Por último, cabe establecer que las políticas de personal deben ser criterios de orientación para poder interpretarlas tales como las - relativas a selección y acomodación del personal, a su desarrollo, a su remuneración, a sus derechos, a su conservación y salud, etc.

7. FUNCIONES.

Normalmente muchos autores, coinciden en señalar las funciones que le corresponde efectuar a cualquier administración de recursos humanos. Es decir, la tendencia de cualquier organización ya sea industrial, social, gubernamental, etc., parecen tener el mismo sentido, por lo tanto, hay una gran semejanza en sus actividades.

A continuación expongo algunas de las funciones más importantes que comprende la administración de recursos humanos:

- a) Reclutamiento
- b) Selección de Personal
- c) Contratación
- d) Colocación en su puesto
- e) Compensaciones Complementarias
- f) Promociones y Transferencias
- g) Aspectos disciplinarios
- h) Prestaciones al personal
- i) Seguridad e Higiene
- j) Atenciones Médicas
- k) Relaciones con el Sindicato
- l) Calificación de Méritos
- m) Motivación al personal
- n) Capacitación y Desarrollo

8. CONTROL Y REGISTRO DEL PERSONAL.

Es de suma importancia el control y registro que se lleva a cabo en el Departamento de Personal, tanto de los aspirantes que desean ingresar, así como del personal que ya presta sus servicios en la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por medio del control y registro tenemos, entre otras, la siguiente información:

Antecedentes educativos, historia de trabajo, condiciones especiales en cuanto al trabajo, referencias, etc.

Los documentos más comunes para obtener la información deseada son los siguientes:

- a) SOLICITUD DE EMPLEO. Este documento, es importante no solo porque es la base del proceso de la selección sino porque en cualquier momento dado, tenemos la información necesaria para conocer más a fondo al solicitante. El documento mencionado, debe contener lo que toda dependencia quiere saber del aspirante.

GENERALIDADES DEL SOLICITANTE: Nombre, Domicilio, estado civil, edad, trabajos desempeñados, escolaridad, sueldo pretendido, motivaciones, etc. Estructura familiar y sus características económicas, nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos, participación económica en el hogar, con quienes vive, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Aunque los requisitos para el personal que desea ingresar por primera vez a cualquier dependencia del sector público son muchos, voy a referir algunos de los más importantes:

- I. Tener una edad mayor de 16 años.
- II. Ser de nacionalidad mexicana. En este punto hay una excepción. La Ley Federal del Trabajo (Art. 7º) y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Art. 9º), mencionan que cuando un mexicano no pueda desarrollar el servicio, éste puede ser substituído por un extranjero.
- III. Presentar el certificado de instrucción primaria
- IV. Cuando se trata de nombramientos a favor de profesionistas, éstos deberán ser titulados, exhibiendo el título, acta de exámen profesional y en última instancia, carta de pasante.
- V. Sujetarse a exámenes médicos.
- VI. Aprobar el exámen de admisión que tiene por objeto demostrar que el aspirante posee los conocimientos y aptitud necesarios para desempeñar el cargo.
- VII. Acreditar el cumplimiento de la Ley del Servicio Militar Nacional.

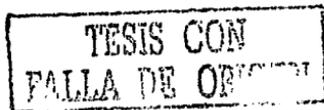
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VIII. Gozar de buena reputación y no contar con antecedentes penales.

IX. Un último requisito, presentar acta de nacimiento debidamente certificada.

- c) CONTRATACION. Mediante la contratación se establece la relación formal de trabajo entre el personal seleccionado y la dependencia gubernamental. El trabajador se obliga a prestar sus servicios sujetándose a ciertas condiciones tales como intensidad y calidad del trabajo, horario, etc., y la dependencia a otorgar por sus servicios cierta remuneración, descansos, vacaciones, prestaciones, etc. En esta forma el empleado adquiere la categoría de miembro activo al servicio del estado.
- d) NOMBRAMIENTO. Se considera dentro del sector gubernamental como nombramiento a un documento por el cual se formaliza una relación jurídica laboral entre el titular de la dependencia y el trabajador, obligando a ambos al cumplimiento recíproco de las disposiciones contenidas en el mismo.

Por lo que respecta a los requisitos que debe contener el citado documento, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado



en su Artículo 15 menciona los siguientes:

- I. Nombre, domicilio, nacionalidad, sexo y su estado civil.
- II. El carácter del nombramiento; citando si se trata de: definitivo (el que se expide para ocupar plazas permanentes), interino (para cubrir vacantes hasta por seis meses), provisional (para ocupar plazas mayores de seis meses), por tiempo fijo (el que deja de tener efectos que se determina en el -- mismo) y por obra determinada (áquel cuyos efectos cesan al concluir la obra, motivo de su expedición).
- III. La duración de la jornada de trabajo.
- IV. Estipulación del sueldo.
- V. El lugar en el cual se prestaran los servicios.
- VI. Los servicios que se van a prestar.

e y f) TARJETA INDIVIDUAL DE DATOS HISTORICOS. Una vez elaborado el nombramiento del empleado, se le formula su tarjeta de control, la cual tiene por objeto mostrar en un momento dado, - datos como: su nombre, lugar de nacimiento, nombre de sus padres, registro federal de causantes, su huella digital, etc., así

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como percepciones, categoría y clave de su plaza, ascensos o promociones, licencias y descansos, faltas y retardos, etc.

En suma, tenemos a simple vista la historia y aspectos del trabajador por medio de la tarjeta de control mencionada, la cual queda archivada en forma alfabética en un kardex quedando únicamente a disposición del empleado y para las autoridades superiores.

Cuando el empleado firma su nombramiento aceptando las condiciones estipuladas, queda a disposición de la dependencia para asignarle sus funciones y horario que deberá cumplir. Al trabajador se le controla por medio de una tarjeta la cual mostrará día a día el record de su asistencia y al final del mes nos dará una pauta, si ha cumplido con el horario establecido, merece ser felicitado y estimulado, de otra manera debe ser sancionado.

- g) Las sanciones que comunmente se aplican en el sector gubernamental se deben al ausentismo y retraso de los empleados.

Puesto que los ausentismos y retrasos son objeto de sanción, sería mucho mejor estudiar las causas que los origina y no adoptar medidas inoperantes y gravosas.

Las causas más frecuentes que se presentan son :

- I. Para la mayoría ocurre que la localización de la dependencia es lejana.
- II. Transportes inadecuados e insuficientes.
- III. Las enfermedades.
- IV. La facilidad de los jefes en justificar faltas y retardos.
- V. La actitud y descontento del trabajador hacia la dependencia.
- VI. La rutina en sus funciones por lo que deja de asistir al trabajo con el menor pretexto.

Algunas de las medidas aconsejables para remediar en parte los problemas anteriores, serían las siguientes :

- I. Llevar record de ausentismos y retrasos, clasificándolos de acuerdo a las causas que los originan.
- II. Fijar horarios en atención a las necesidades del servicio, vigilando su cumplimiento.

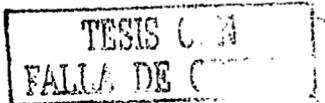
- III. Estimular al personal que cumpla fielmente con su horario establecido.
- IV. Controlar la salud de los empleados.
- V. Por último, tener contacto con el personal, con el objeto de formular entrevistas o encuestas, que vienen a representar un medio valioso para conocer las razones, particulares o generales y contribuir con nuestra parte para solucionarlas.

Entre los derechos que tienen los trabajadores al servicio del Estado, se pueden citar los siguientes:

- h) PERMISOS. A juicio de los jefes inmediatos, el personal tiene derecho a ausentarse de su trabajo hasta por un máximo de tres horas cuando necesite de solucionar algún problema de urgencia, fijando desde luego una política para otorgarlos.

LICENCIAS. Los trabajadores de base, ya lo mencionaba anteriormente, tienen derecho a licencias sin goce de sueldo:

- I. SIN GOCE DE SUELDO. De treinta días al año, para aquellos que tienen de seis meses a un año de servicio, de sesenta para quienes tengan de uno a tres años, ciento veinte días a



quienes hayan prestado servicio de tres a cinco años, a los que tengan una antigüedad mayor de ésta, máximo ciento ochenta días.

- II. CON GOCE DE SUELDO. Hasta por quince días al año, cuando por circunstancias especiales se justifiquen de común acuerdo con la Secretaría.

DESCANSOS Y VACACIONES. Por lo que a descansos se refiere, tienen derecho a dos días por semana de preferencia sábados y domingos, así como los que señala el calendario oficial; esto es, el día onomástico registrado por cada trabajador, el día 10 de mayo para las madres trabajadoras. El Artículo 30 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado menciona el derecho a vacaciones de los trabajadores: Artículo 30. Los trabajadores con más de seis meses de servicio, disfrutarán de dos periodos de vacaciones anuales, de diez días laborales cada uno, en las fechas que se señalen para tal efecto.

C A P I T U L O I I I

LOS EXAMENES DE ADMISION COMO BASE PARA UNA BUENA
SELECCION DE PERSONAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. ANTECEDENTES DE LA SELECCION DE PERSONAL.

En su expresión más simple, al proceso de selección de personal, constituye una característica natural de los seres humanos. Así como se elige a las especies animales más aptas para su supervivencia, de igual forma lo ha sido para escoger desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica. Un ejemplo de ello lo tenemos con la depuración racial que se hacía con los espartanos (se escogían hombres de mayor talla para las milicias); la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos, etc.

A raíz de la Revolución Industrial por la importancia que adquiere tanto la máquina como los inventos, muchas organizaciones debido a su magnitud se convierten en más complejas originando con esto la necesidad de seleccionar al personal.

Posteriormente, Frederick W. Taylor, propuso un modelo de organización denominada " funcional " basado en el principio de la división del trabajo. Decía que cualquier organización perdería considerablemente, si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar las tareas encomendadas, así - pues, la influencia de Taylor y sus recomendaciones para la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de que se creara un área especialmente para la administración de recursos humanos.

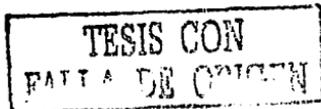
Buscando una mayor economía y eficacia, Frederick W. Taylor, propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con el objeto de obtener mayores resultados. De esta manera, surgen las llamadas "oficinas de selección".

Poco después, durante la primera guerra mundial se da comienzo a la selección de personal en una forma más técnica. En aquel entonces, se planteaba la necesidad de seleccionar a grandes conglomerados de individuos en virtud de - que iban a ser destinados a tareas específicas.

En la actualidad con la aportación de conocimientos más científicos, las técnicas de selección de personal tienden a ser más objetivas y más refinadas, determinando así los requerimientos de los recursos humanos de candidatos idóneos - para cualquier organización, evaluando la potencialidad física y mental y la actitud para el trabajo, utilizando para esto, una serie de técnicas tales como: la entrevista, pruebas psicológicas, de conocimientos, exámenes médicos y otros medios.

Con relación a la dependencia gubernamental donde presto mis servicios.

Desde hace algunos años, por medio de su entonces denominado Departamento de Personal, marcó los inicios de la selección de los aspirantes a ingreso, con el fin de darles ubicación adecuada en las actividades que van a desarrollar.



La actual Dirección General de Recursos Humanos, ha creado el Departamento de Reclutamiento y Selección, que constituye una unidad importante dentro de la organización de la propia Dirección General.

Este departamento, para llevar a cabo su objetivo, cuenta con un equipo especializado de trabajo, distribuido en las siguientes oficinas y secciones:

Oficina de Reclutamiento: Sección de Orientación e Información y Sección de Bolsa de Trabajo.

Oficina de Selección: Sección Médica, Sección de Trabajo Social, Sección de Conocimientos y Sección de Psicología.

Cada oficina y sus secciones cuentan con el personal profesional correspondiente al área de que se trate.

Se describen más adelante los objetivos y procedimientos que se realizan en cada una de las áreas.

Es requisito indispensable presentarse al departamento con:

- A) Solicitud de aplicación de exámenes de selección.

TESIS CON
FALLA DE ORIENTACIÓN

Requisición de personal (ambas con clave y categoría) y solicitud de empleo.

- B) Comprobantes de estudios realizados, de acuerdo con el puesto que solicita.

Objetivos y procedimientos del Departamento de Reclutamiento y Selección.

2. Oficina de Reclutamiento.

a) Orientación e Información:

Objetivos.- Recibir, informar y orientar a los candidatos a empleo de esta dependencia gubernamental, así como coordinarse con las demás secciones que integran el departamento - para que se realice en el menor tiempo posible el trámite de selección.

Procedimiento.- Al presentar su solicitud de aplicación de exámenes, requisición de personal y solicitud de empleo, esta sección le proporcionará: tarjeta numerada de control de citas y orden para que le practiquen catastro torácico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Bolsa de Trabajo.

Objetivos.- Integrar el banco de recursos humanos, para poder proveer a las diferentes unidades administrativas del personal que solicitan, así como ubicar a los aspirantes que no han sido contratados.

Procedimiento.- Elabora el boletín de recursos humanos, para dar a conocer a los centros de trabajo los candidatos seleccionados que no han sido contratados. Informa al candidato sobre posibles empleos, y los remite a la unidad administrativa en las que existe posibilidad de contratarlo.

3. Oficina de Selección

a) Sección Médica.

Objetivos.- Detectar el nivel de salud del solicitante para conocer si su estado físico actual, le permite desempeñar las funciones inherentes al puesto que solicita. Serán motivos incapacitantes entre otros, el estado de gestación y algunas incapacidades físicas que no van de acuerdo con las actividades del puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento. - Interroga y explora al candidato a fin de elaborar su historia clínica, anexando a esta el resultado del catastro torácico. Cuando se requiera la opinión de algún especialista se deriva al candidato al centro de especialidad correspondiente.

b) **Sección de Trabajo Social.**

Objetivos. - Investigar desde el punto de vista social, económico y laboral a los candidatos, para concluir si reúnen o no los requisitos mínimos exigidos para ocupar el puesto que solicitan.

Procedimiento. - Entrevista al candidato tomando en cuenta los requisitos señalados para el puesto que aspira. Comprueba que la documentación respalde la información que el candidato ha proporcionado.

c) **Sección de Conocimientos:**

Objetivos. - Explorar los conocimientos que posee cada candidato no profesional para cotejarlos con las funciones y actividades asignadas al puesto que solicita.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento.- Profesionistas : Solicita copias fotostáticas de título, cédula de profesiones, registro de título en la -- S.S.A., diplomas de especialización o postgrado, currículum - vitae, acta o constancia de examen profesional. A los candidatos no profesionales: se les aplica el estudio de conocimientos de acuerdo al puesto que desean ocupar, cuando es necesario se aplican pruebas prácticas.

d) **Sección de Psicología.**

Objetivos.- Investigar las características psicológicas de los candidatos para comprobar si estas corresponden a las señaladas en el puesto que solicitan.

Procedimiento.- Aplica en forma colectiva los estudios psicométricos, determinando las materias de acuerdo a los diferentes puestos, los califica y entrevista a cada candidato.

Como conclusión podemos decir que, una de las finalidades del Departamento de Reclutamiento y Selección es la de proporcionar al aspirante la oportunidad de demostrar la capacidad, conocimientos e iniciativa para el puesto que solicita.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las oficinas y secciones que integran este departamento no fueron creadas como barreras que impidan el paso de los aspirantes, sino que son parte de una organización con la que se pretende examinar en sus diversos aspectos personales al aspirante, ya que al hombre no se le debe evaluar desde un solo aspecto, sino que es necesario comprender sus múltiples y variadas características.

En mi opinión, en cualquier unidad, el personal constituye el elemento o recurso más importante, el cual debe ser adquirido mediante el esfuerzo de reclutamiento más efectivo.

Sin embargo, considero que para realizar un reclutamiento eficaz se debe contar con una información precisa y continua, respecto a las calificaciones obtenidas de los candidatos.

Por medio del reclutamiento y selección se buscan elementos con finalidad de escoger a la persona idónea para el puesto más adecuado.

El reclutamiento viene a ser el primer paso para efectuar la selección de personal, partiendo de un objetivo: escoger a una persona para el puesto idóneo; o bien, "el hombre adecuado para el puesto adecuado" .

El organismo público en donde presto mis servicios, cada vez pone más -

atención al proceso de selección, debido a que ha reconocido que es el punto de partida para crear trabajadores con un índice mayor de calidad, y es que los individuos que han sido cuidadosamente reclutados y seleccionados, de acuerdo a las especificaciones establecidas, han aprendido las tareas de sus puestos con más facilidad, por lo tanto, se tiene un mayor rendimiento en sus labores, beneficiándose pues, tanto el empleado como la dependencia.

Ahora bien, cabe insistir que seleccionar personal es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los individuos con las especificaciones del empleo. Por lo tanto, el personal responsable del reclutamiento y más aun de la selección, debe tener tanta información - como sea posible sobre los solicitantes y los puestos.

4. LA CLASIFICACION DE PUESTOS.

Es importante señalar que el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. En esta forma se tiene que la unidad más pequeña de una organización en la que se agrupan y estructuran estas tareas, es el puesto, el cual permite la diferencia de trabajo de un empleado a otro. Por ejemplo, la actividad de un jefe, entraña ciertas obligaciones y responsabilidades distintas a las de una secretaria, o bien

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las de un archivista en la misma oficina. El empleado colocado en primer término, debe poder identificarse plenamente con las tareas o actividades encomendadas y que se espera desempeñe eficazmente como parte de sus deberes y responsabilidades que le han sido asignadas.

La clasificación de puestos nos puede servir para definir no solo las actividades que en la dependencia va a desempeñar el trabajador, sino también la relación de estas actividades con las que ejecutan otros empleados para el logro de los objetivos de la organización. Proporciona pues, los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que debe ser ejercida para quienes ocupan los puestos.

Por otro lado, es importante la clasificación de puestos, ya que establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados, para evaluar su desempeño y para determinar tipos de sueldo.

Por lo anterior, es necesario hasta donde sea posible estructurar el puesto, de tal manera que permita al empleado utilizar plenamente su talento y sus energías. Con la estructuración es posible obtener mayor satisfacción derivada de su función, puede en dado caso representar la mayor fuente de motivación para los trabajadores, lo cual los inducirá a dar su mayor esfuerzo.

CAPITULO IV

MOTIVACION DEL PERSONAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. CONCEPTO DE MOTIVACION.

En el capítulo anterior, hago hincapié de la importancia del reclutamiento y selección del personal, así también, de como el empleado puede desempeñar sus labores eficazmente, sin embargo, hay que tomar en cuenta de que al personal es necesario motivarlo para alcanzar el nivel de desempeño que se desea de él.

Haciendo un poco de historia, se tiene que el hombre se ha interesado sobre los motivos que guían su acción. A este respecto los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas:

- I. Demócrito, por ejemplo, enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento.
- II. Epicuro, pensó que el hombre persigue el placer; y decía que se deben buscar ante todo placeres mentales más que físicos.
- III. Siglos después, Spinoza, llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida, es el motor principal que mueve al hombre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- IV. Para Nietzsche, el deseo de poder es la causa principal de la acción humana.
- V. Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

Durante muchos siglos, surgieron varias escuelas filosóficas que ofrecieron diversas explicaciones para tratar de entender la conducta humana; pero realmente, no pasaron del terreno meramente especulativo.

De acuerdo a lo anterior, se deduce que toda conducta esta provocada por algún factor, no se puede pensar que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, es decir, algún motivo detrás de ella; la motivación representa pues, algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Por otra parte, la motivación se puede definir como el estado o condición que induce a hacer algo, implica necesidades existentes en el individuo e incentivos u objetivos que se hayan fuera de él. Al igual son las necesidades las que obligan al individuo a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que el cree que pueden satisfacer sus necesidades.

En resumen se puede decir que la motivación es lo que impulsa a los individuos a actuar de cierto modo, o al menos los sensibiliza hacia una conducta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

especifica. Motivos que bien pueden ser externos o internos al individuo.

Ahora bien, es de suponerse que las organizaciones se forman con diversos elementos, y dentro de ellos, el más elemental es el hombre; por lo tanto, funcionarán mediante el esfuerzo humano; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Por ello, es importante para los directores y administradores, etc., conocer los resortes que mueven la acción humana, ya que constituye un aspecto vital puesto que en esta forma, la organización funcionará más adecuadamente y los miembros de ésta se sentirán satisfechos.

El conocimiento del proceso motivacional, puede proporcionar a los administradores la base para entender el porque los empleados hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar respuestas a preguntas tales como : ¿ Por qué un empleado se esfuerza más que otro ? ¿ Por qué algunos empleados buscan mayores niveles de responsabilidad ?

A este respecto, considero que es necesario comprender que la satisfacción es tan importante para la organización como para el trabajador. Actualmente, los empleados y sobre todo los de bajos ingresos viven en un período en el cual es difícil cubrir sus necesidades de alimento y otras que le son básicas. Por lo tanto, hay que motivarlos para que sean más eficaces y desde luego, más productivos, sin dejar de tomar en cuenta que debido a la pluralidad de incentivos ,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

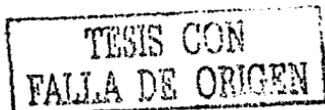
sería conveniente hacer uso de los más adecuados, ya que debido a la variada gama de incentivos de que se dispone, al aplicarlos en forma adecuada, puede proporcionar la base para determinar los enfoques más apropiados y en esta forma, - crear un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio.

2. LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y", DEL DR. DOUGLAS MCGREGOR.

Muchos científicos que han investigado acerca de la conducta del hombre, se han interesado en los efectos que produce la personalidad del individuo dentro de cualquier clima organizacional. Esta tendencia incluye desde la infancia hasta - la edad adulta; llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición ya sea del mismo nivel o superior en relación con sus iguales.

Sin mebargo, influye mucho el método que usen los administradores para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, lo cual viene a representar un factor importante para determinar el clima en la organización de la cual son responsables.

Hoy en día, se reconoce que los aspectos tradicionales de dirección y -



control, estan siendo reemplazados con rapidez por las teorias modernas, que ofrecen ventajas para la satisfacci3n de los objetivos individuales y organizacionales. A este respecto, el Dr. Douglas McGregor en su libro: "El Aspecto Humano de las Empresas" nos muestra dos modelos del trato que se le puede dar al personal, asi como los fundamentos en que descansa cada uno. Al primero, lo menciona como Teoria "X" y al segundo, lo llama Teoria "Y"; sosteniendo que:

- I. El ser humano ordinario tiene una aversi3n al trabajo y lo evitara si puede.
- II. Debido a esta caracteristica, la mayoria de las personas tienen - que ser obligadas a trabajar, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con castigos, para que desarrollen su mayor esfuerzo y se logren los objetivos de la organizaci3n.
- III. El ser humano com3n, prefiere ser dirigido, para asi evitarse responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea sobre todo seguridad.

Es f3cil advertir que la mayoria de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, por lo que se espera cumplan con el m3nimo posible, siempre y -- cuando se tengan controles estrechos que impidan a los empleados dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Teoría " Y ", por el contrario, se funda en lo que él llama "Integración de los Objetivos", y dice que :

- I. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
- II. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- III. El ser humano ordinario aprende bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
- IV. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característica de grandes sectores, no solo de pequeños grupos.
- V. No hay que usar el poder, la cortesía rinde mejores frutos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En estas teorías se refleja lo siguiente :

En el fondo los empleados no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables. Así también hay que señalar que el mal trato no conduce a nada y que se lograra menos resistencia, por parte del trabajador, si se emplean buenos modales.

La conclusión es que un trabajador "contento" produce más; por consiguiente, es preciso satisfacerle sus necesidades a fin de obtener mayor productividad.

3. EVALUACION, ASCENSOS Y PROMOCIONES.

EVALUACION. - La evaluación del personal tiene por objeto, obtener el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos de acuerdo a los fines organizacionales. Así también, permite corregir ciertas características del personal a través de la capacitación y desarrollo; la clasificación de puestos, los cambios entre las propias o distintas unidades de la dependencia, la promoción a jerarquías y la acción disciplinaria.

Por lo tanto, es importante para tal objeto que exista un sistema racionalmente planeado, así como un conjunto de características que sirvan como base para

realizar la evaluación. Estas últimas se reducen generalmente a las áreas de cantidad y calidad del trabajo, comportamiento, características individuales y relaciones interpersonales.

También cabe mencionar, que la eficiencia de la evaluación dependerá en si de su confiabilidad y ésta del método con que se lleve a cabo y desde luego de las personas que la realicen.

ASCENSOS Y PROMOCIONES.- El ascenso se considera el cambio de un empleado del puesto que ya tiene a uno de mayor jerarquía. Por promoción, el cambio de su categoría por otra superior.

La Institución cuenta con un reglamento de escalafón que tiene como finalidad sentar las bases para efectuar ascensos, promociones y autorizar permutas, esto es de común acuerdo entre el titular y el sindicato. Los trabajadores de base, después de los seis meses de servicios satisfactorios, tienen derecho a ocupar otra plaza del grado inmediato superior.

Es importante señalar que, para que se pueda escalafonar una plaza, será necesario apegarse a ciertos factores delineados por la comisión mixta de escalafón, la cual esta integrada por un número igual de representantes por parte del titular, así como de los trabajadores y además un arbitro de empate.

Los factores escalafonarios son: conocimientos, aptitud, antigüedad, disciplina y puntualidad. En igualdad de circunstancias se prefiere al personal de mayor antigüedad dentro de la dependencia.

Una vez que el titular de la unidad comunica a la comisión mixta de escalafón respecto de las vacantes (lo cual debe hacerlo en un plazo no mayor de diez días), esta convoca a concurso al personal de categoría inferior a la vacante, califica a los aspirantes y otorga la promoción.

4. INCENTIVOS, REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.

INCENTIVOS.- Al hablar de incentivos, interesa particularmente la mecánica que pueden promover. Es decir, un incentivo puede producir una actitud que puede reflejarse en un estado de destreza hacia una reacción positiva, basada naturalmente en un estímulo.

De acuerdo a las condiciones económicas actuales, la cultura en la cual vivimos se ha monetarizado. Por lo tanto, los incentivos monetarios tienen gran influencia en los individuos y no son pocos los empleados que opinan que el dinero es la clave para satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que en un empleado compiten al mismo tiempo muchas necesidades, y que la satisfacción de estas dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos a la vez.

- a) MONETARIOS.- El dinero viene siendo un incentivo en extremo complejo, el cual tiene significado distinto para las personas. Por ejemplo, para el individuo que se encuentra en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo, ropa, etc. Para la persona que ya lo tiene, significa una fuente de poder y de prestigio.

Se ha dicho también, que debido a los diferentes significados que los individuos le dan al dinero, puede suponerse que un aumento de sueldo no necesariamente tiene que dar como resultado una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. De acuerdo a lo anterior, se tiene que: un sistema de incentivos monetarios es efectivo hasta cierto punto.

- b) SEGURIDAD.- El anhelo del empleado por la seguridad de su trabajo se ve en toda empresa, llámese privada o pública. Ahora bien, la necesidad de seguridad varía entre los trabajadores, ya que esta puede ser un incentivo que induce al empleado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a permanecer en el lugar donde presta sus servicios y alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño. Para otros, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la organización.

- c) DE RECONOCIMIENTO.- En muchas ocasiones, suele suceder que el mismo empleado quien teniendo una inteligencia mayor que la requerida, de acuerdo al puesto que desempeña, diseñe un sistema de trabajo que le permite contrarrestar la monotonía, al reconocerle tal mérito, su incentivo mayor es su mismo trabajo.

Por otra parte, dependerá grandemente de la habilidad de los administradores el introducir métodos de incentivos más eficientes, pero realizarlo sin afectar la confianza y seguridad de los empleados.

REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.- Las remuneraciones son las compensaciones en dinero y en especie que el empleado percibe por su contribución al logro de los objetivos de la organización. Por lo que respecta a las remuneraciones, en mi opinión, es difícil establecer una estructura de sueldos adecuada, ya que es una labor sumamente compleja que por lo general se ha basado en otorgar a

trabajo igual, remuneración igual. Así que, establecer un sueldo que normalmente deba corresponder a cada puesto, sería necesario consignar en la descripción y especificación del mismo, conocimientos, carga de trabajo, esfuerzo requerido, responsabilidad, etc.

Por lo que respecta a las prestaciones, el empleado al servicio del estado las obtiene a través de un organo especializado, llamado " Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado " (ISSSTE), el cual tiene como objetivo proporcionar ciertos servicios y seguridad contra algunas contingencias tanto para él como para sus familiares. El fin, crear mejor condición de vida que permita estar en posibilidad de desempeñar adecuadamente el trabajo encomendado.

De ahí que resulten indispensables para el mantenimiento del empleado en su integridad física, los programas de seguridad y de salud.

Dentro de las prestaciones que tiene derecho el trabajador al servicio del Estado, se encuentran las siguientes:

1. Prestaciones de salud y seguridad.- Atención quirúrgica, ortopédica, medicinas, etc., tanto para el empleado como para sus familiares, licencias con goce de sueldo por gravidez y descanso adecuado para amamantar los hijos recién nacidos de las madres trabajadoras, seguridad contra riesgos profesionales y accidentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- II. Prestaciones económicas.- Pensión por jubilación y vejez, así como por invalidez, seguro por causa de muerte, indemnización global, préstamos a corto plazo.

- III. Recreaciones y de bienestar.- Clubes sociales, centros vacacionales y de recuperación, centros deportivos, guarderías infantiles, tiendas de descuento y programas de vivienda. Por último, cabe señalar que muchas de estas prestaciones se otorgan proporcionalmente a la remuneración que percibe el empleado.

5. ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.

Como lo he mencionado en los capítulos anteriores, toda organización tiene en el factor humano un recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias que existen entre los propios individuos que la integran, así como el cambio característico de toda dependencia, es necesario adecuar las habilidades de los trabajadores con los requisitos de las tareas que estos desempeñan, surgiendo así la necesidad de adiestrarlos y capacitarlos por aquellas áreas responsables de lograr una optimización del elemento humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo del elemento humano, con el objeto de hacerlo más satisfactorio así mismo, a la organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida que el trabajador adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso.

Ahora bien, por lo que respecta al servidor público, investigadores de todo el mundo han señalado la importancia de adiestrarlo y capacitarlo y la recomendación de hacerlo fue advertida desde hace muchos años, como señala en un pasaje bíblico de Moisés: "Enseña a ellos las ordenanzas y las leyes y muestrales el camino por donde anden y lo que han de hacer" .

Por otra parte, cabe mencionar las afirmaciones de Naciones Unidas sobre la preocupación actual de adiestrar y capacitar al personal gubernamental. Señala que existen tres factores por lo que urgen la formación del personal al servicio del Estado en los países que se encuentran en vías de desarrollo.

- I. La necesidad e innovación en la administración pública para hacer frente a las transformaciones de los sistemas económicos y sociales.
- II. La rápida expansión de las funciones que el gobierno esta llamado a realizar; y

- III. La escasez de personal preparado desde el punto de vista profesional que es, por lo general, característica de los países en vías de desarrollo.

El problema de la capacitación está ligado al desarrollo de las técnicas para capacitar, que tienden a lograr :

- I. El mayor número de trabajadores.
- II. En el menor tiempo posible.
- III. Adquieran la mayor preparación.
- IV. Al menor costo.

A continuación menciono los diferentes significados de las palabras objeto de este inciso.

ENTRENAMIENTO. - Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, esto es, para poder desempeñar una labor. El entrenamiento pues, forma parte de la educación.

ADIESTRAMIENTO. - Es proporcionar destreza mediante una habilidad adquirida, casi siempre por medio de la práctica, más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular.

CAPACITACION.- Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico o administrativo.

DESARROLLO.- Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, de su inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humano, capacidad para dirigir, etc.).

De acuerdo a las definiciones anteriores, vemos pues que la palabra entrenamiento o adiestramiento significan en sí "adquirir destreza".

Por lo que respecta a la palabra capacitación, se pueden distinguir :

- I. LA CAPACITACION QUE SE LE DA A UN EMPLEADO.- Esto es lo que se conoce como "inducción del trabajador", o sea, la que sirve para explicar al empleado que ingresa a la dependencia, respeto a sus obligaciones, sus derechos, etc., o bien, la que se le da sobre su seguridad dentro del trabajo y sobre relaciones humanas.

- II. CAPACITACION DE ADMINISTRADORES.- Este tipo de capacitación, comprende dos aspectos fundamentales: El técnico y el administrativo. El primero se refiere a la forma en que debe

hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; el segundo, comprende aspectos importantes tales como: saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, escoger a sus empleados, así también de como calificar y mantener la disciplina, resolver las quejas, prevenir y corregir defectos dentro de la organización.

- III. CAPACITACION DE EJECUTIVOS.- Se refiere a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor jerarquía. Proporcionándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, relaciones humanas y relaciones públicas.

6. VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de una persona por otra, es tan antigua como el hombre - mismo. Por lo general, los hombres han considerado el valor de otros en una variedad de situaciones y probablemente lo continuarán.

Los programas de valuación se han convertido hoy en día en parte principal de los sistemas de administración de personal en las organizaciones, inclusive, la Ley Federal de Trabajo, demanda un adecuado análisis y valuación del puesto :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

" El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible " (Art. 25, Fracción III).

En cuanto a la definición de la valuación de puestos, el catedrático Agustín Reyes Ponce, nos proporciona la siguiente :

" Lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien ". A este respecto, el Lic. Rafael Hernández V., hace mención de la utilidad que puede proporcionarnos la valuación de puestos :

- I. Para una correcta selección y contratación del personal.
- II. Para establecer sistemas de adiestramiento y capacitación.
- III. Para un programa de ascenso, cambios, permutas, etc., del personal.
- IV. Como base para un sistema de calificación de méritos.
- V. Como punto de partida para la administración del personal.
- VI. Como fundamento de un buen sistema de méritos.

Asimismo, el Lic. Hernández nos da la siguiente definición de valuación de puestos: " Determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos puestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que se dan en una empresa, para establecer pagos diferenciales justos, en función de la jerarquización así obtenida y, con ello, corregir las posibles deficiencias y evitar la injusticia en los salarios."

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la valuación sirve para varios propósitos, contribuyendo en cierto grado a la determinación del salario, a la promoción, así también para ayudar al administrador a conocer a sus empleados, con el objeto de orientarlos sobre su progreso, entrenamiento y desarrollo; para investigación, y para acciones del personal, tales como permutas, despidos y suspensiones.

Por otro lado, la eficacia de la valuación dependerá en gran parte de su confiabilidad y ésta del método con que se lleve a cabo y de las personas que la realizan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O V

IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
EN EL SECTOR PUBLICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) SU IMPORTANCIA.

El Licenciado en Administración de Empresas en la actualidad es muy importante para hacer planes de estudio que sean adaptados progresivamente. Para ofrecer una sólida preparación que le permita manejar las técnicas administrativas y sus métodos de estudio o investigación para aplicarse prácticamente en las diversas esferas de la actividad social.

Las funciones de un Licenciado en Administración de Empresas, entre otras, son: las de planeación, organización, integración, dirección y control; puede ubicarse en cualquier institución, empresa u organismo social en donde existan las anteriores funciones.

Por lo que se refiere a este capítulo, hablaremos de la importancia del Licenciado en Administración dentro del sector público, tomando en cuenta lo que por medio de sus estudios universitarios sabe y considerando las opiniones que tienen los -- profesionistas y funcionarios gubernamentales, quienes me hicieron el favor de llenar el cuestionario que se les presentó (ver página siguiente), con el fin de conocer si el Licenciado en Administración tiene campo de acción en este sector, si con los -- conocimientos adquiridos por él bastan o si es necesario completarlos, si tiene proyección, si existen obstáculos, etc.

TESIS CON
PALA DE ORIGEN

NOMBRE : _____

PROFESION : _____

LUGAR EN DONDE TRABAJA : _____

- 1.- ¿Qué tanto conoce Ud. acerca de la carrera de Licenciado en Administración ?
 Mucho () Regular () Poco () Nada ()
- 2.- ¿Qué tanto conoce Ud. acerca de la carrera de Licenciado en Administración Pública ?
 Mucho () Regular () Poco () Nada ()
- 3.- ¿Cree Ud. que exista relación entre las carreras antes mencionadas ?
 Sí () No ()
 ¿Porqué ? _____

- 4.- ¿Considera Ud. que en el Sector Público exista campo de acción para el Licenciado en Administración ?
 Sí () No ()
 ¿Porqué ? _____

- 5.- ¿En cuáles de las siguientes áreas cree Ud. que pueda serle útil el Licenciado en Administración al Sector Público ?
- | | |
|--|----------------------------|
| () Admón. de Recursos Humanos | () Finanzas |
| () Control Presupuestal | () Organización y Métodos |
| () Ingeniería de Sistemas y/o Computación | () Relaciones Públicas |
| () Asuntos Internacionales | () Métodos y Sistemas |
| () Admón. de Sueldos y Salarios | () Area Jurídica |
| () Producción | () Comercialización |
| () Admón. de Organismos Gubernamentales | |
- 6.- ¿Qué proyección cree Ud. que tenga el Licenciado en Administración en el ámbito gubernamental ?
 Mucha () Regular () Poco () Nada ()
 ¿Porqué ? _____

- 7.- ¿Considera Ud. que para serle útil al Sector Público, es necesario que el Licenciado en Administración realice otros estudios como serían una especialización o una maestría ?

Si () No ()

¿Cuáles ? _____

- 8.- ¿Cuáles cree Ud. que serían los obstáculos que pudiera encontrar el Licenciado en Administración para desarrollarse en el Sector Público ?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

El medio escogido para la investigación fue el cuestionario, conocido también como cédula en el cual como dice Fernando Arias Galicia en su libro " Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento ", consiste en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información al investigador. La razón de haberlo escogido es que " El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menor. Además, como se sigue un cartabón, las respuestas son más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y los sujetos a diferencia de la entrevista ", aunque hay que reconocer que en la entrevista se puede profundizar más. Otra gran ventaja del cuestionario es que hace posible - cuantificar las respuestas, lo cual nos da la pauta para determinar la importancia que tiene el Licenciado en Administración en el sector público.

Se tomó como base un número de 50 cuestionarios, los cuales fueron llenados en su totalidad por nuestros encuestados.

El cuestionario elaborado es de elección forzosa excepto en la última pregunta, que es de respuesta abierta, esto fue con el objeto de que el individuo lo resolviera con mayor rapidez y con menor esfuerzo, de esta manera es bastante más fácil cuantificar las respuestas.



Las preguntas 1, 2 y 6 son el tipo "Gradación de Likert" que consiste en usar cuatro o cinco categorías, en este caso se emplearon cuatro, que son " mucha ", " regular ", " poco " y " nada "; mientras que en las preguntas número 3, 4 y 7 son de tipo " Dicotómico " que consiste únicamente en darle dos alternativas al encuestado, o " si " o " no ". La número 5 es del tipo " Alternativa Múltiple ", que como su nombre lo indica, se le da a escoger al individuo entre varias alternativas. Por último, la pregunta número 8 como ya se dijo anteriormente, es de respuesta abierta.

Respecto a los pasos que se siguieron para la elaboración del cuestionario, diremos que primeramente se hizo un estudio preliminar para saber exactamente lo que se quería obtener, se establecieron hipótesis de trabajo para posteriormente elaborar el cuestionario preliminar, mecanografiarlo y sacarle unas cuantas copias fotostáticas. Posteriormente se planeó la forma de aplicarlo, o sea, la forma de interesar y motivar al encuestado para que resolviera el cuestionario. El siguiente paso fue la aplicación del cuestionario preliminar (para detectar si existen errores, omisiones o preguntas oscuras, etc., y en base a ello elaborar el cuestionario definitivo). Una vez aplicado a un pequeño número de personas, se hizo la tabulación y resumen de los resultados obtenidos para determinar la confiabilidad en las preguntas y los resultados fueron realmente satisfactorios, por lo que se decidió no hacerle ninguna modificación, por consiguiente, el cuestionario preliminar pasó a ser el cuestionario definitivo, al cual se le sacaron 50 fotostáticas y se procedió a aplicarlos en instituciones públicas. Una vez terminado de aplicar el cuestionario, se procedió a analizar los resultados obtenidos, clasificarlos y cuantificarlos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respecto a las limitaciones que tienen los cuestionarios, Fernando Arias Galicia, en su obra anteriormente citada, dice que hay cinco tipos, como es la falta de profundidad, baja escolaridad que pudiera tener el encuestado, las muestras, la carencia de anonimato y la validez en los datos proporcionados. Analizando nuestro cuestionario podemos ver que respecto a la limitación en baja escolaridad por parte del encuestado, no existe, pues el 100% de ellos eran profesionistas con carrera - concluida.

Respecto a la carencia del anonimato, creo sinceramente que no hubo problema ya que se le decía al encuestado que no era obligatorio poner su nombre y se les explicaba el objeto de la encuesta.

Por lo que a la limitación de que no siempre puede haber una entera validez en las respuestas, diremos que si preguntamos a alguien cuales son sus pasatiempos - durante sus ratos libres, lo más seguro es que responda algunos que tiendan a mejorar su imagen, como sería el contestar que se pone a leer sobre el arte o que se dedica al deporte, etc., lo mismo si preguntamos al individuo si tiene vicios y cuales son estos, pues casi seguramente contestara que no tiene ninguno, pero como nosotros en nuestro cuestionario no hacemos ningún tipo de preguntas como estas, podemos obtener absoluta confianza en las respuestas, ya que responder a una u otra, no afecta - en nada su imagen personal.

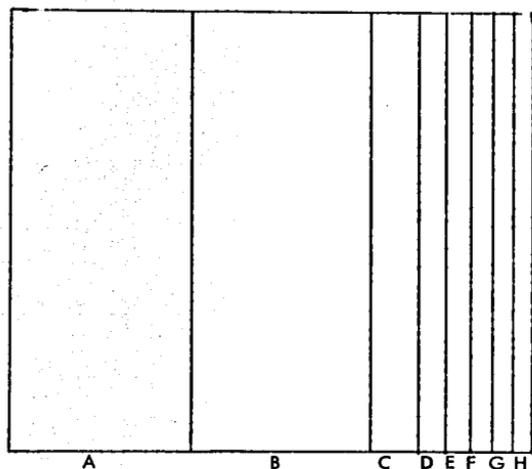
La única limitación que pudieramos haber tenido es la de falta de profundidad, pero para los fines que perseguimos en la encuesta, realmente no necesitábamos profundizar tanto.

c) Resultado de la investigación efectuada.

Los profesionistas encuestados tenían las siguientes profesiones
(gráfica 1)

a) LICENCIADO EN ADMINISTRACION	36.0 %
b) CONTADOR PUBLICO	36.0 %
c) LICENCIADO EN ECONOMIA	12.0 %
d) LICENCIADO EN DERECHO	4.0 %
e) LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA	4.0 %
f) LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES	4.0 %
g) LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES	2.0 %
h) ARQUITECTO	2.0 %
	<hr/> 100.0 %

GRAFICA 1



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. En la pregunta sobre qué tanto conocían acerca de la carrera e Licenciado en Administración, contestaron de la siguiente manera :

La conocían de regular a mucho :	92.0 %
La conocían de poco a nada :	8.0 %
	<u>100.0 %</u>

2. Sobre la carrera de Licenciado en Administración Pública, manifestaron lo siguiente :

La conocían de regular a mucho :	82.0 %
La conocían de poco a nada :	18.0 %
	<u>100.0 %</u>

3. Relación entre las carreras estudiadas respecto a la pregunta de si existe o no relación entre las carreras de Licenciado en Administración Pública, respondieron :

El 100 % respondió que sí

Fundamentando su respuesta en lo siguiente :

Opinaron que la Administración General y la Administración Pública tienen los mismos objetivos, sólo que a distinto nivel :

22.0%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Opinaron que los principios administrativos y la mecánica de ambas era lo mismo, lo que variaba era el nivel : 48.0 %

Opinaron que era lo mismo una que otra, ya que ambas siguen el mismo proceso y tienen las mismas bases, solo que a distinto nivel : 30.0 %
100.0 %

4. Campo de acción del Licenciado en Administración en el sector público sobre la pregunta que hicimos en el cuestionario de si existe o no campo de acción en el sector público para el Licenciado en Administración, - respondieron los encuestados de la siguiente manera :

Que si existe : 98.0 %
Que no existe : 2.0 %
100.0 %

A las personas que contestaron que si existe campo de acción en el sector público para el Licenciado en Administración, se les preguntó el por qué, y esto fue lo que contestaron :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Opinaron que precisamente eran Licenciados en Administración los que hacían falta urgentemente en el gobierno para que este no estuviera subadministrado :

25.0 %

Opinaron que los Licenciados en Administración eran requeridos por el gobierno tanto para la planeación y organización de las actividades del sector público, como para el mejor aprovechamiento de los recursos tanto materiales como técnicos y humanos, así como para la coordinación que tanto necesita dicho sector :

45.0 %

Opinaron que por la gran variedad que hay en los conocimientos de un Licenciado en Administración, existía mucho campo de acción en el sector público para él :

15.0 %

Opinaron que gracias a la Reforma Administrativa, se le abría un enorme campo de acción al Licenciado en Administración :

15.0 %

100.0 %


 TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

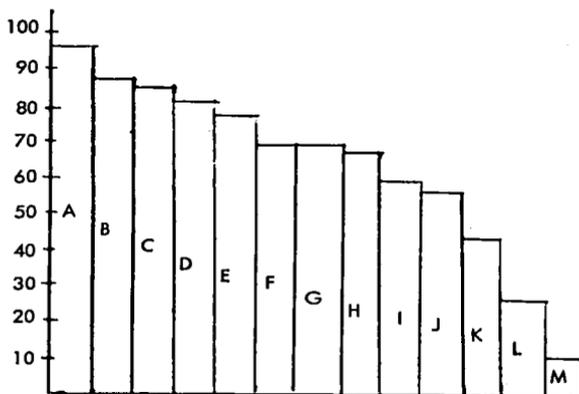
5. En la quinta pregunta del cuestionario pedimos al encuestado que nos dijera en cuales de las siguientes áreas consideraba él, que el Licenciado en Administración pudiera serle útil al sector público: Administración de Recursos Humanos, Control Presupuestal, Ingeniería de Sistemas y/o Computación, Asuntos Internacionales, Administración de Sueldos y Salarios, Producción y Comercialización (en el Sector Paraestatal), -- Administración de Organismos Gubernamentales, Finanzas, Organización y Métodos, Relaciones Pública, Métodos y Sistemas, y por último Area Jurídica, a lo que contestaron:

EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS :	98.0 %
EN CONTROL PRESUPUESTAL :	70.0 %
EN INGENIERIA DE SISTEMAS Y/O COMPUTACION :	43.0 %
EN ASUNTOS INTERNACIONALES :	25.0 %
EN ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS :	89.0 %
EN PRODUCCION :	59.0 %
EN ADMINISTRACION DE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES :	83.0 %
EN FINANZAS :	55.0 %
EN ORGANIZACION Y METODOS :	86.0 %
EN RELACIONES PUBLICAS :	68.0 %
EN METODOS Y SISTEMAS :	78.0 %
EN EL AREA JURIDICA :	10.0 %
EN COMERCIALIZACION :	70.0 %

(gráfica II)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA II



Areas en las que considera que puede serle útil el Licenciado en Administración al sector público, según la encuesta realizada :

a)	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS :	98.0 %
b)	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS :	89.0 %
c)	ORGANIZACION Y METODOS :	86.0 %
d)	EN ADMINISTRACION DE ORGANISMOS GUB.	83.0 %
e)	METODOS Y SISTEMAS :	78.0 %
f)	CONTROL PRESUPUESTAL :	70.0 %
g)	COMERCIALIZACION :	70.0 %
h)	RELACIONES PUBLICAS :	68.0 %
i)	PRODUCCION :	59.0 %
j)	FINANZAS :	55.0 %
k)	INGENIERIA DE SISTEMAS Y/O COMPUTACION :	43.0 %
l)	ASUNTOS INTERNACIONALES :	25.0 %
m)	AREA JURIDICA :	10.0 %

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Proyección del Licenciado en Administración en el sector público

sobre la proyección que pudiera tener el Licenciado en Administración en el sector público, nuestros encuestados contestaron de la siguiente manera:

Mucha :	84.0 %
Regular :	15.0 %
Poca :	1.0 %
	<u>100.0 %</u>

A los encuestados que opinaron que hay mucha proyección en el sector público para el Licenciado en Administración, se les preguntó el por qué, y contestaron de la siguiente forma:

Opinaron que por el amplio campo de acción que hay en el sector público y por los conocimientos en varias áreas que posee el Licenciado en Administración :

40.0 %

Opinaron que había mucha proyección para el Licenciado en Administración porque el gobierno estaba sub-administrado :

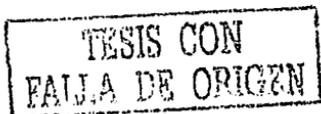
30.0 %

Opinaron que por la necesidad que hay de una mejor administración de los recursos de la nación :

20.0 %

Dieron diversas opiniones :

10.0 %
100.0 %



7. ¿Requiere el Licenciado en Administración de estudios complementarios para serle útil al sector público ?

En la penúltima pregunta del cuestionario se les pide a los encuestados que indiquen si consideraban que para serle útil al sector público el Licenciado en Administración requiere de otros estudios como lo serían una maestría o una especialización, etc., a lo que contestaron :

Que sí :	85.0 %
Que no :	<u>15.0 %</u>
	100.0 %

A los que contestaron que sí, se les pidió que indicarán cuales, por lo que respondieron que las siguientes materias y especializaciones :

ADMINISTRACION PUBLICA :	60.0 %
ECONOMIA :	25.0 %
DERECHO :	12.0 %
ADMINISTRACION GENERAL :	17.0 %
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS :	40.0 %
FINANZAS PUBLICAS :	25.0 %
METODOS Y SISTEMAS :	20.0 %
CONTROL PRESUPUESTAL :	25.0 %
ORGANIZACION Y METODOS :	25.0 %
INFORMATICA :	15.0 %
RELACIONES INTERNACIONALES :	15.0 %
COMERCIALIZACION :	10.0 %
RELACIONES PUBLICAS :	10.0 %

Los que opinaron que no eran necesarios los estudios de posgrado para que el Licenciado en Administración fuera útil al sector público, dijeron que ello se debía a que los conocimientos que posee éste son más que suficientes para ello.

Cabe hacer notar que muchísimos de los que opinaron que sí era conveniente hacer estudios de posgrado para el Licenciado en Administración, dijeron que era porque nunca está de sobra cualquier estudio y conocimientos extra, más no porque fuera incompleta esta carrera.

8. ¿Tendrá el Licenciado en Administración obstáculos para su buen desarrollo dentro del sector público ?

Sobre esta pregunta anterior contestaron los encuestados de la siguiente manera :

Que ninguno :	25.0 %
Que sí :	<u>75.0 %</u>
	100.0 %

A las personas que consideraron que si hay ciertos obstáculos para el buen desarrollo del Licenciado en Administración en el sector público, se les pidió que indicaran cuáles, y esto dijeron :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Obstáculos de tipo político :	30.0 %
Obstáculos de tipo personal (incapacidad , mediocridad, pereza, etc.) :	30.0 %
Obstáculos derivados de la burocracia :	15.0 %
Obstáculos derivados de la mentalidad de lucro que se les inculca en la escuela, en vez de servicio social :	10.0 %
Resistencia a los cambios por él propuestos :	10.0 %
Bajos salarios :	5.0 %
	<hr/> 100.0 %

Como conclusión de este capítulo, podemos decir que el objetivo de este trabajo fue el analizar las funciones del Licenciado en Administración y su relación con la administración pública, con el fin de conocer y proponer una mejor ubicación dentro del sector público así como la de darle la importancia tan grande que tiene - éste en nuestro país.

Como sabemos la profesión de Licenciado en Administración es la carrera que más se ha desarrollado en los últimos años. El Colegio de Licenciados en Administración de México, A.C., dice que la carrera "Tuvo origen en la necesidad de contar con gente capacitada en las técnicas de administración, para conducir, - participar o asesorar la eficiente operación de los organismos públicos y privados".



Cualquiera que analice este trabajo, puede fácilmente darse cuenta de que es indudable que existe un enorme campo de acción dentro del sector público para el Licenciado en Administración ya que su participación se hace cada día más indispensable, debido al constante crecimiento y diversificación de las diferentes áreas administrativas de dicho sector.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

- a) Es difícil precisar con exactitud la existencia del personal al servicio del Estado. Quienes han escrito respecto a este grupo social opinan que su origen data de aproximadamente dos mil años, siendo en China, Egipto, Grecia y Roma los lugares en donde más antecedentes se han localizado.

Fueron los romanos, quienes por influencia griega establecieron principios y nuevos ideales administrativos, organizando el primer Estado con magisterios específicos.

- b) La Administración de Recursos Humanos surge a raíz de la necesidad de desarrollar ciertas actividades peligrosas, siendo el esclavo el primero al cual se le administra, no tanto porque interesara su persona sino por su trabajo.
- c) Es de suma importancia la Administración de Recursos Humanos dentro del sector público, quien para cumplir con su cometido debe auxiliarse de la Administración Financiera, la Administración de Recursos Materiales y Tecnológicos.



- d) El desarrollo del país requiere de un sistema administrativo más eficaz , mejor equilibrado y más justo, por ello, es necesario contar en el sector gubernamental con personal preparado que conozca los problemas tan agudos que aquejan a nuestro país. Por lo tanto, es importante dedicar más atención a los procesos básicos de personal incluyendo los relativos a la selección, entrenamiento, capacitación, motivación y remuneración.

- e) La motivación debe considerarse como parte fundamental del sistema psicosocial de cualquier organización, ya que influye en la conducta de sus miembros a tal grado que los impulsa a actuar de cierto modo, o al menos los sensibiliza hacia una conducta más positiva.

- f) El Licenciado en Administración de acuerdo con su capacidad y estudios que posee está facultado y capacitado para desempeñar funciones de suma importancia dentro del sector público, semejantes tal vez a las que lleva en el medio privado, ampliando en esta forma el campo de acción dentro de la Administración Pública.

- g) Es necesario que el Licenciado en Administración se politice y participe activamente en la política, con el objeto de llegar ante las más altas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

autoridades de la nación; establecer contactos y relaciones de tipo institucional y en esta forma difundir la imagen de la profesión.

- h) Las carreras de Licenciado en Administración y Licenciado en Administración Pública, están estrechamente ligadas, ya que la administración es única y universal, lo que varía en las carreras es el enfoque.

Existe un enorme campo de acción y una gran proyección para el Licenciado en Administración en el sector público.

- i) No es indispensable que el Licenciado en Administración realice estudios de posgrado para serle útil al sector público, aunque nunca está por demás realizarlos, en especial Administración Pública, Administración de Recursos Humanos, Finanzas Públicas, Administración General y Economía.

Los posibles obstáculos que tenga el Licenciado en Administración en el sector público son primordialmente de tipo personal y de tipo político.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

1. Administración de Personal
Lic. Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa
Edición 1977.

2. Administración de Personal
Chruden/Sherman
Editorial Continental, S. A.
Segunda Edición, 1977.

3. La Administración Pública Federal I
Pedro Zorrilla Martínez, Mario Silva
Miguel Duhalt Krauss y Raúl Miranda Pasquel
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
U. N. A. M., Edición 1976.

4. Administración de Recursos Humanos
Fernando Arías Galicia
Editorial Trillas
México, 1974.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 5. Curso de Administración Moderna
Koontz y O'Donnell
Editorial Libros Mc. Graw - Hill de México, S.A. de C.V.
Edición 1973.

- 6. El Proceso Administrativo
Lic. y C.P. José A. Fernández Arena
Herreros Hnos., Sucesores, S. A.
Séptima Edición, 1972.

L E Y E S

- 7. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
Edición 1977.

- 8. Nueva Ley Federal del Trabajo
Alberto Trueba Urbina
Jorge Trueba Urbina
Editorial Porrúa, S.A.
28a. Edición
Mexico, 1976.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

9. Ubicación del Licenciado en Administración
dentro del Sector Público
Elías Tamborrel
U. V. M., México, 1978.

10. Organización y Funciones del Departamento de Personal
Ignacio Olalde Becerra
U. V. M., México, 1978.

11. Reclutamiento y Selección de Personal
Ricardo Rendón Ceidner
U. N. A. M., México, 1965.

12. Condiciones Generales de Trabajo de la
Secretaría de Salubridad y Asistencia

13. Folleto de Orientación para el Personal
de Nuevo Ingreso
Dirección General de Recursos Humanos
S. S. A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

84

14. Instructivo sobre los Registros Necesarios para el Personal de Nuevo Ingreso
Dirección General de Recursos Humanos
S. S. A.

15. Folleto sobre las Prestaciones que otorga la Secretaría de Salubridad y Asistencia

16. Reglamento de Escalafón para los Trabajadores de la Secretaría de Salubridad y Asistencia

17. Sistema Escalafonario
Reunión Nacional de Actualización en la Administración y Desarrollo de Personal de la Secretaría de Salubridad y Asistencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN