



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MÓDULO V ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Del 29 de Agosto al 03 de Octubre de 2006

APUNTES GENERALES

CI-041

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García
Delegación Gustavo A. Madero
Agosto/Octubre del 2006

V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**0.- GENERALIDADES****1. Normatividad aplicable.****1.1 Constitución política de los EUM.****1.2 Ley federal del trabajo.****1.3 Condiciones generales de trabajo.****1.4 Ley del ISSSTE.****1.5. Ley de responsabilidades de los servidores públicos.****1.6 Circular UNO BIS OM/0531/2004.****2. Reclutamiento y selección.****3. Inducción.****4. Capacitación.****4.1 Evaluación y diagnóstico.****4.2. Programación.****4.3 La norma ISO 10015-1999 Directrices para la formación de personal.****5. Control de personal.****5.1 Control presupuestal.****5.2 Control de plazas.****5.3 Escalafón.****5.4 Descuentos y sanciones.****5.5 Comunicación interna.****6. Relaciones laborales.****6.1 Relaciones sindicales.****6.2 Comisiones mixtas.****7. Desarrollo de personal.****7.1 Prestaciones.****7.2 Premios y estímulos.****7.3 Servicio civil de carrera.****7.4 Prevención de riesgos.****7.5 Clima organizacional.**

OBJETIVO.

AL FINALIZAR EL MODULO LOS PARTICIPANTES HABRAN DESARROLLADO Y POTENCIALIZADO SUS HABILIDADES PARA APLICAR EN EL AMBITO DE SU COMPETENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL, LAS DIFERENTES TEORIAS Y ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO EN EL SERVICIO PUBLICO, EL MARCO NORMATIVO REGULATORIO DE LAS RELACIONES LABORALES, ASI COMO SISTEMAS DE GESTION PARA LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO, PARA LA PROFESIONALIZACION Y PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO.

0.- GENERALIDADES.*Administración de Recursos Humanos*

La administración de recursos humanos es la función especializada de planeación para la obtención de empleados, supervisión de su capacitación, su evaluación y su compensación.

Los administradores de recursos humanos deben encontrar la manera de atraer a empleados calificados de entre una fuente cada vez mas reducida de empleados de primer ingreso, planear la manera de satisfacer las necesidades de recursos humanos de la compañía, reclutar y seleccionar a empleados, capacitar y promover el desarrollo de empleados y gerentes y evaluar el desempeño de los empleados. Asimismo, administrar el pago y las prestaciones laborales y supervisar los cambios en la categoría laboral (Ascenso, reasignación, terminación laboral o renuncia, retiro). Pero, sobre todo, el departamento de recursos humanos mantiene la contabilidad en las operaciones de la organización, en todos los niveles, facilitando la integración de personas con cultura y antecedentes muy diversos para que trabajen y cooperen en la consecución de metas comunes.

Las funciones principales del departamento de personal son:

- Reclutamiento
- Selección
- Entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Compensación de los empleados
- Cambio de estatus

Reclutamiento y selección de nuevos empleados

Antes del reclutamiento y selección de los nuevos empleados, el departamento de recursos humanos realiza lo que se llama análisis de puesto que consiste en el proceso de estudio de los puestos para determinar las tareas y dinámicas que supone ejercerlos: perfil del puesto, descripción de las habilidades, nivel de escolaridad y experiencia previa requeridos para el puesto.

El siguiente paso es lograr que la especificación de puesto coincida con una persona concreta o proceder a la selección de personas. Esto se efectúa por medio del reclutamiento, proceso de atraer a los candidatos adecuados para los puestos de una organización. Los reclutadores son personal especializado del área de recursos humanos, responsables de la identificación de tales candidatos. Consideran a personas que ya trabajan en la compañía; buscan referencias de empleados o colegas de la industria; publican anuncios en los periódicos y recurren a agencias de empleo públicas y privadas.

El proceso de contratación

Después de explorar al menos uno de estos canales de reclutamiento para reunir a un grupo de solicitantes, el departamento de recursos humanos quizá deba dedicar semanas o hasta meses en el proceso de contratación que se lleva a cabo a través de varias etapas:

1era Etapa: Se selecciona a un pequeño numero de candidatos calificados entre el numero total de solicitudes recibidas. Una persona puede ser elegida con base en una solicitud estándar llenada por todos los candidatos o mediante la presentación de un curriculum vitae, un resumen con información del nivel de escolaridad, experiencia y datos personales, recopilada por el propio solicitante.

2da Etapa: Se entrevista a cada candidato para precisar sus cualidades y completar la información fallante. Otra razón de la entrevista es obtener una idea de la personalidad y capacidad de trabajo en equipo del solicitante. Depende del tipo de puesto de que se trate, pero quizá deba pedírseles a los candidatos pasar a una tercera etapa, la realización de una prueba o serie de pruebas.

3era Etapa: Se hace una entrevista más detallada a los mejores candidatos.

4ta Etapa: Evaluación de candidatos. (¿A PARTIR DE QUE CARACTERISTICAS PERSONALES Y ORGANIZACIONALES?)

5ta Etapa: Comprobación de referencias de los pocos candidatos elegidos.

6ta Etapa: Se selecciona al candidato más indicado para el puesto. Aquí finaliza la búsqueda, siempre y cuando el aspirante acepte.

Capacitación y desarrollo

En uno u otro grado, todo nuevo empleado necesita capacitación. Para garantizar que todos los nuevos empleados conozcan las metas, políticas y procedimientos de la compañía, la mayoría de las empresas cuentan con programas de inducción que es un proceso de aclimatación de un nuevo empleado a la organización que muestra los antecedentes y estructura de la compañía, política, deberes y responsabilidades laborales, entre otros.

Por otro lado, otros programas de capacitación enseñan las habilidades específicas de un puesto en particular, y algunos llegan más lejos para contribuir a que los empleados adquieran pericia, seguridad y habilidades relacionadas con sus labores, como puede ser hablar en público.

Evaluación del desempeño de los empleados

Es la valoración del trabajo de un empleado de acuerdo con criterios específicos los cuales son notificados a los empleados para que sepan qué es lo que se espera y en consecuencia, puedan determinar si el trabajo se realiza adecuadamente. Esta evaluaciones proporcionan un registro de desempeño del empleado, lo que protege a la compañía en casos de terminación laboral discutible. Muchos sistemas de evaluación utilizan, también, a otros empleados para calificar el trabajo de otro empleado lo que trata de mostrar la imparcialidad.

Compensación de los empleados

A cambio de sus servicios, los empleados reciben una compensación, una combinación de pagos, prestaciones y servicios por parte del empleador.

Existen varios tipos de compensaciones:

- **Salario:** Pago en efectivo basado en un calculo del numero de horas trabajadas por el empleado o del número de unidades que produjo.
- **Sueldo:** Compensación semanal, quincenal, mensual o anual por el trabajo, especialmente de los profesionales y gerentes.
- **Bonos y comisiones:** Son un tipo de compensación de incentivo que es un pago adicional a su sueldo. Los bonos son pagados por algunas compañías anualmente y son un porcentaje del sueldo ganado por el empleado en ese año. Las comisiones son más comunes entre el personal de ventas y son pagos equivalentes a un porcentaje de las ventas realizadas

Prestaciones y servicios laborales

Son muchos los tipos de prestaciones y servicios que se proporcionan, entre los que están:

- Seguro social
- Seguro de salud
- Planes de retiro

Cambios en la categoría laboral

En ocasiones pese a que la planeación, reclutamiento, selección y capacitación hayan sido sumamente rigurosos, un empleado abandona el puesto para el que fue contratado ya sea que renunciara o se retirara. Por su parte, la compañía puede tomar la iniciativa en la realización del cambio, ya sea reasignando, ascendiendo o despidiendo a empleados.

Ascenso y reasignación de empleados

Cuando alguien abandona la compañía o es ascendido a un puesto de mayor responsabilidad, la empresa tiene que encontrar a otra persona para que ocupe el puesto vacante para lo cual la compañías prefieren buscar candidatos

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

dentro de la misma. Cuando aparezca el candidato que este en un nivel inferior al puesto vacante y que este calificado para llenar ese puesto será ascendido. Uno de los riesgos potenciales del ascenso es que una persona puede concedérsele un puesto mas allá de su competencia por eso se precisa de apoyo y capacitación para contribuir a que los empleados ascendidos tengan un desempeño adecuado en su nuevo puesto.

Terminación del empleo

Es el acto en el que un empleado es cesado o despedido algunas de las causas son por deficiencia de desempeño y recorte de personal que ocurre cuando la compañía enfrenta dificultades en sus actividades.

Despidos: Terminación de relaciones laborales por motivos económicos o comerciales. Esta terminación laboral implica el pago de la liquidación el cual puede ser un problema si el empleado despedido tiene muchos años en la empresa pues el costo puede ser alto pero es algo requerido por ley.

1.- NORMATIVIDAD APLICABLE

1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (D. O. 5-feb-1917)

Ultima reforma D. O. 07-04-2006.

Título Sexto Del Trabajo y de la Previsión Social

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

~~A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo;~~

I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

VII. Para el trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo, ni nacionalidad.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

a) Una Comisión Nacional, integrada por representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;

b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.

d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;

e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la Oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

XI. Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patronos, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.

Además, en estos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juegos de azar.

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aun en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario;

XV. El patrono estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros.

XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno.

XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno.

XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.

XXII. El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él.

XXIII. Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra.

XXIV. De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.

XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular.

En la prestación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia.

XXVI. Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el Cónsul de la Nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de repatriación quedan a cargo del empresario contratante.

XXVII. Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

- a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.
- b) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- c) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.
- d) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.
- e) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- f) Las que permitan retener el salario en concepto de multa.
- g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo, y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedirse de la obra.
- h) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.

XXVIII. Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán trasmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios.

XXIX. Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares.

XXX. Asimismo serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad, por los trabajadores en plazos determinados.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

a) Ramas industriales y servicios:

1. Textil;
2. Eléctrica;
3. Cinematográfica;
4. Hulera;
5. Azucarera;
6. Minera;

7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;

8. De hidrocarburos;

9. Petroquímica;

10. Cementera;

11. Calera;

12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;

13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;

14. De celulosa y papel;

15. De aceites y grasas vegetales;

16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;

17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;

18. Ferrocarrilera;

19. Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;

20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio; y

21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;

22. Servicios de banca y crédito.

b) Empresas:

1. Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;

2. Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y

3. Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;

II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;

III. Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año;

IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las Entidades de la República.

V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;

VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes;

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;

IX. Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrán derecho a optar por la reinstalación de su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

X. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

c) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieran adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores serán resueltos por el Consejo de la Judicatura Federal; los que se susciten entre la Suprema Corte de Justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

El Estado proporcionará a los miembros en activo del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este Apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones; y

Los miembros de las instituciones policiales de los municipios, entidades federativas, del Distrito Federal, así como de la Federación, podrán ser removidos de su cargo si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento de la remoción señalen para permanecer en dichas instituciones, sin que proceda su reinstalación o restitución, cualquiera que sea el juicio o medio de defensa para combatir la remoción y, en su caso, sólo procederá la indemnización. La remoción de los demás servidores públicos a que se refiere la presente fracción, se regirá por lo que dispongan los preceptos legales aplicables.

XIII bis. El banco central y las entidades de la Administración Pública Federal que formen parte del sistema bancario mexicano regirán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente Apartado.

XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

¿QUE CONSIDERAS ES LO MAS IMPORTANTE DE ESTE ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL?

¿QUE CONSIDERAS ES LO MAS IMPORTANTE DEL APARTADO "B"?

1.6 Circular UNO BIS OM/0531/2004.

POR CUESTIONES METODOLOGICAS ESTA CIRCULAR SE ANALIZARA AL FINAL DEL MODULO. TIEMPO DESTINADO PARA ESTA ACTIVIDAD 5 HORAS.

2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

La interacción entre personas y organizaciones.

Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. En la medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Las organizaciones están constituidas por personas. Por otro lado, las organizaciones constituyen para ellas, un medio por el cual alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual.

Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos (ARH). La ARH es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales. Trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones. Las bases sobre las cuales trabaja son: las organizaciones y las personas. Durante mucho tiempo era concebida como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, una especie de elemento de enlace, un tipo de órgano interpretador de las exigencias de la organización a los empleados y de las reivindicaciones de estos a la organización.

El enfoque sistémico en ARH puede desdoblarse en tres niveles de análisis:

- 1. Al nivel social (macrosistema) permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interacciones entre las mismas.**
- 2. Al nivel de comportamiento organizacional (sistema) permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente.**
- 3. Al nivel del comportamiento individual (microsistema) permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje, etc. Y una mejor comprensión sobre la naturaleza humana.**

Un sistema es:

- a. un conjunto de elementos**
- b. dinámicamente relacionados**
- c. que desarrollan una actividad**
- d. para alcanzar un objetivo o propósito**
- e. operando sobre datos / energía / materia**
- f. tomados del medio ambiente que circunda el sistema**
- g. en una referencia de tiempo dada**
- h. para proporcionar información / energía / materia**

Las organizaciones

Para BARNARD, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de 2 o más personas, y existe solamente cuando:

- 1. hay personas capaces de comunicarse y que,**
- 2. están dispuestas a contribuir con acción,**
- 3. con miras a cumplir un propósito común.**

BARNARD clasifica las limitaciones de los individuos en 2 tipos:

- 1. las capacidades biológicas del individuo**
- 2. los factores físicos del ambiente en que el individuo está situado.**

Cuando 2 o más personas trabajan juntas, para mover una piedra, están aumentando sus fuerzas individuales para unirlos deliberadamente y pasan a formar una organización.

HAAS y DRABEK consideran una organización como "un sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo".

- 1. Los sistemas de interacciones designados como organizaciones son relativamente permanentes.**
- 2. Las organizaciones son distintas de los grupos y sociedades en términos de complejidad estructural. La complejidad estructural se refiere a diferenciación horizontal y vertical existente.**
- 3. El tamaño absoluto. Algunas organizaciones poseen un inmenso número de miembros y presentan estructuras relativamente simples, mientras que otras pequeñas organizaciones son muy complejas en su estructura.**
- 4. La presencia o ausencia de interacción cara a cara o uno a uno es otro criterio utilizado para distinguir grupos y organizaciones.**
- 5. Las organizaciones son sistemas de interacción.**
 - a. La interacción se refiere a procesos de influencia mutua y recíproca por 2 o más personas. La interacción puede ser verbal, no verbal, hablada, escrita, etc.**
 - b. Las organizaciones son más que simples sumas adicionales de sus partes.**
 - c. Los componentes de un sistema están interrelacionados de tal modo que un cambio en uno de ellos causa cambios de varios tipos en los otros.**

La complejidad de las organizaciones

Las organizaciones poseen ciertas características:

- 1. Complejidad. Las grandes organizaciones dependen de muchos intermediarios para operar y lo hacen por medio de ellos.**
- 2. Estructura jerárquica. Las grandes organizaciones construyen un nivel sobre otro, formando múltiples sistemas y subsistemas.**
- 3. Anonimato. Lo importante es que la operación sea ejecutada, no importa por quien.**
- 4. Estructura personalizada y no oficiales. Constituyen la organización informal, que muchas veces tiene más poder y eficacia que las estructuras formales.**

5. Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones. Este aspecto tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.

6. Tamaño.

La organización como un sistema abierto

HERBERT SPENCER afirmaba que: Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos:

- en el crecimiento
- en el hecho de volverse más complejo a medida que crece
- volviéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua
- porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades y componentes, y
- porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad.

MILLER Y RICE: Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico. Un sistema abierto existe por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos, y exporta el resto.

La organización son los medios a través de los cuales la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir.

Las actividades de operación son las que contribuyen directamente a los proceso de importación - conversión - exportación que definen la naturaleza de la empresa y que las diferencian de las otras empresas.

Las actividades de mantenimiento buscan y reponen los recursos que producen las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, inducción y entrenamiento).

Un proceso es una transformación o serie de transformaciones producidas por medio del procesamiento del sistema, y, como resultado de ese procesamiento, ocurren cambios en la posición, en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto.

MODELO GENÉRICO DE SISTEMA ABIERTO

**Entradas, Proceso y Operación, Salidas (importación), (conversión), (exportación)
Información, desinformación, energía, sinergia, recursos materiales.**

Un sistema de actividades es el complejo de las actividades requerido para completar el proceso de transformación de un insumo en un resultado (out put).

Un sistema de tareas es un sistema de actividades más los recursos humanos y físicos que se necesitan para ejecutar las actividades.

GROSS: Una organización formal es:

1. Un sistema de recursos humanos en el espacio y el tiempo.
2. Abierta, con varias transacciones, verificadas entre ellas y su medio ambiente.
3. Caracterizada no solamente por las relaciones internas y externas de conflicto, sino también de cooperación.
4. Un sistema para desarrollar y usar el poder, con variados grados de autoridad y responsabilidad.
5. Un sistema de "realimentación".

6. Mutable, con conceptos estáticos derivados de conceptos dinámicos, más bien que como preliminares para ellos.
7. Compleja.
8. Floja.
9. Pasible, con muchas áreas inciertas.
10. Sujeta a considerable incertidumbre en lo referente a las informaciones presentes, a las futuras condiciones ambientales y a las consecuencias de sus propios actos.

MC GREGOR: "Una organización es un sistema abierto". Existen in puts en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. Existen out puts en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.

GROSS: las organizaciones son sistemas abiertos en virtud de 4 fenómenos que ocurren dentro de los límites organizacionales:

1. Entradas y salidas que transforman los extraños en miembros y miembros en extraños.
2. Actividades que resultan en compromisos de los miembros con grupos afuera.
3. Intercambio de recursos que comprende absorción d insumos n el proceso productivo y salida de la producción.
4. Influencia mutua o recíproca tanto en la parte de los miembros, como la de los extraños.

PERROW: "las organizaciones son entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que la distinguen de toso lo demás que la rodea".

La organización como un sistema abierto

Para **KATZ Y KAHN** la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1. Importación - transformación - exportación de energía. Este ciclo constituye la base del sistema abierto en su interacción con el medio ambiente.
2. Los sistemas como ciclos de eventos.
3. Entropía negativa
4. Información como insumo, retro información negativa y proceso de codificación.

El tipo más simple de entrada de información es la retro información negativa (negative feedback) que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. La codificación es un sistema de selección de entradas por medio del cual los materiales son rechazados o aceptados y traducidos para la estructura.

5. Estado firme y homeóstasis dinámica.
6. Diferenciación.
7. Equifinalidad
8. Límites o fronteras.

Las organizaciones como clase de sistemas sociales.

El sistema abierto no se agota porque puede importar energía del mundo que los rodea, por eso, la operación de la entropía es contrarrestada por la importación de energía y el sistema vivo se caracteriza más por la entropía negativa, que por la positiva (neguentropía).

Para KATZ Y KAHN las características de las organizaciones sociales son:

1. Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud, porque están constituidas por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.

2. Los sistemas sociales necesitan de producción y mantenimiento de entradas.

3. Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada, hechos por el hombre e imperfectos.

4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Por eso existen 3 tipos de fuerzas para reducir la variabilidad:

a) las presiones del ambiente o de la tarea en relación a las necesidades.

b) Las exigencias de los valores y de las expectativas compartidas.

c) La imposición de reglas por parte de la organización cuya violación sugiere alguna penalidad o sanción negativa.

5. Las funciones, las normas y los valores como los principales componentes del sistema social. Las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas. Las normas son expectativas generales con carácter de exigencia, alcanzando a todos a quienes incumbe el desempeño de una función en un sistema o subsistema. Valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.

6. Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones donde las reglas que definen el comportamiento independiente esperado de quienes ocupan posiciones en el sistema son explícitamente formuladas y para la imposición de las reglas existen las sanciones.

7. El concepto de inclusión social. No todo individuo está incluido como miembro de su organización, ya que esta no necesita ni solicita a la persona enteramente. Las personas pertenecen a muchas organizaciones y un único ambiente organizacional es incapaz de obtener el pleno empeño de sus personalidades.

8. La organización en relación con su medio ambiente. El funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación a las transacciones continuas con el medio que la envuelve.

a) Sistemas, subsistemas y suprasistemas. Los sistemas sociales como sistemas abiertos, dependen de otros sistemas sociales, su caracterización como subsistema, sistemas o suprasistemas es relativa a su grado de autonomía en la ejecución de sus funciones y a los intereses particulares del investigador.

b) Apertura de sistema. Se refiere al grado en que el sistema es receptivo a los tipos de entrada. Pueden también variar su grado de apertura o de cierre de acuerdo con las entradas interesantes o no.

c) Fronteras de sistema. Se refieren a los tipos de condiciones de barrera entre el sistema y su medio lo que ocasiona grados de apertura del sistema.

d) Codificación del sistema. Los sistemas sociales desarrollan mecanismos para bloquear ciertos tipos de influencia ajena y para transformar lo que es recibido de acuerdo con una serie de categorías de códigos.

e) **Espacio organizacional.** Este es diferente al espacio físico, a pesar de ser este uno de sus componentes. Los miembros de una organización pueden estar sometidos a 4 tipos de separación en el espacio organizacional:

1. separación geográfica
2. separación funcional
3. separación de status o prestigio de la función y de la posición
4. separación por el poder

f) **Cultura y clima organizacional.** Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos.

El enfoque de TAVISTOCK: El sistema sociotécnico.

Las organizaciones pueden ser visualizadas dentro de un enfoque sociotécnico constituida de tres subsistemas o elementos principales:

1. el sistema técnico o de tareas: que incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y un número de otras variables tecnológicas.
2. El sistema gerencial o administrativo, que incluye la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y de castigos.
3. El sistema social que está relacionado con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales.

Los elementos de las organizaciones

1. El elemento básico son las personas. Una organización existe cuando 2 o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en 4 niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas

a. **interacciones individuales.** Interacción entre dos personas o sistemas, de modo que la actividad de cada uno esta en parte determinada por la actividad del otro.

b. **Interacciones entre individuos y organización.** Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: son atraídos seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones, la satisfacción de algunas de sus necesidades personales.

c. **Interacciones entre la organización y otras organizaciones.** Esas otras organizaciones que una organización utiliza directamente para poder operar eficazmente constituyen el horizonte más inmediato de las interacciones interorganizacionales; afectan poderosamente las formas de competencia y de cooperación con otras organizaciones.

d. **Interacciones entre la organización y su ambiente total.** La estructura organizacional y los procesos organizacionales son condicionados por el ambiente. La selección y la percepción ambientales de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes.

2. Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia, recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elemento de trabajo, pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

- a) Habilidades para hacer, desempeñar tareas y actividades.
- b) Habilidades para influir.
- c) Habilidades para utilizar conceptos

Los recursos no humanos se refieren a recursos materiales, recursos financieros y recursos mercadotécnicos.

Los recursos conceptuales son los localizados en un pequeño grupo de sus miembros, los gerentes.

Tipos de organizaciones

Organizaciones Formales e informales

SCOTT y MITCHELL, ven 4 elementos en la definición de la organización formal:

- a. Un sistema de actividades coordinadas.
- b. Un grupo de personas
- c. Cooperación en cuanto a objetivos
- d. Autoridad y liderazgo

Una organización formal es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas, que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo.

Organizaciones primarias y secundarias

Las organizaciones primarias buscan la participación personal y emocional completas de sus miembros, se caracterizan por las relaciones personales, directas, cara a cara y espontáneas. Se basan en las expectativas mutuas más que en obligaciones precisamente definidas y satisfacen fines en sí mismas.

Ejemplos: familias, personas dedicadas a sus profesiones, etc.

Las organizaciones secundarias se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales y tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones implícitamente definidas. La participación de los miembros es limitada.

El potencial de productividad en las organizaciones primarias es superior a la de las organizaciones secundarias.

Los objetivos organizacionales

Toda organización necesita de alguna finalidad, de alguna noción sobre el porque de su existencia y de lo que desea realizar. Requiere definir sus metas, sus objetivos y la especie de ambiente interno que quiere crear para los participantes, de los cuales depende la consecución de sus fines.

Los objetivos organizacionales pueden ser considerados dentro de 3 perspectivas fundamentales:

1. Al nivel ambiental
2. Al nivel organizacional
3. Al nivel individual

Al nivel ambiental la organización solamente puede sobrevivir cuando está comprometida con ciertos objetivos impuestos por la sociedad.

Al nivel organizacional. CYERT y MARCH desarrollan una teoría comportamental de toma de decisión organizacional en la que los principales puntos de vista respecto a los objetivos organizacionales son:

- a. La organización es una coalición**
- b. Los objetivos son formulados por intermedio de negociación.**
- c. La organización satisface objetivos múltiples**
- d. La organización modifica los objetivos por medio de la experiencia**
- e. Atención secuencial a los objetivos**
- f. Libertad organizacional**
- g. Administración de la coalición.**

Diseño organizacional

El propósito del diseño organizacional es el de proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos.

Las organizaciones formales dividen el trabajo en tareas especializadas, restringiendo de esa forma las posibilidades comportamentales a los patrones requeridos por el cargo. Para los ocupantes se hace más difícil el adquirir los conocimientos, las habilidades y los patrones de comportamiento requerido.

La organización proporciona reglas y procedimientos que dejan claramente especificados como deben ser ejecutadas las tareas y como deben comportarse los miembros en determinadas situaciones.

En cuanto el diseño organizacional esta dirigido hacia la definición de los órganos (divisiones, departamentos, secciones) y hacia la estructura de relaciones que debe existir entre ellos (autoridad, responsabilidad, relaciones laterales), el diseño de los cargos esta orientado hacia la definición de tareas que deben corresponder a cada ocupante de cargo dentro de la organización

Las Organizaciones y el Ambiente

LEAVITT, DILL y EYRING: "las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico".

ROEBERT: "las organizaciones no son sistemas cerrados obedientes a sus propias leyes, sino sistemas abiertos, sensitivos y sujetos a los cambios en sus ambientes.

Las estrategias para lidiar el ambiente de la organización pueden ser clasificadas como: competencia y cooperación. Son estrategias diferentes que representan una medida de control ambiental de las organizaciones, ya que permiten que extraños participen de los procesos de decisión de la organización o establezcan límites para los mismos.

THOMPSON y McEWEN, diferencian entre la competencia y tres subtipos de estrategia cooperativa: ajuste, o coalición.

1. la competencia es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones medida por un tercer grupo. Es un proceso en el que la elección del objetivo por la organización es controlada en parte por el ambiente.

2. El ajuste, es la negociación llevada a cabo para la obtención de una decisión sobre el comportamiento futuro, satisfactorio para los otros.
3. La coopción, es un proceso para absorber nuevos elementos en el liderazgo o en la estructura de determinación de la política de una organización, como un recurso para impedir amenazas a su estabilidad o existencia.
4. La coalición, se refiere a una combinación de 2 o más organizaciones por un objetivo común.

EMERY y TRIST, identifican 4 tipos de ambientes que denominan "Contextos Causales" ambientales:

1. Ambiente placido y casual, en este tipo de ambiente no se distinguen las tácticas de las estrategias. Es de tipo estable donde no hay muchos cambios.

Corresponde al mercado de competencia pura.

2. Ambiente placido y segmentado, en este tipo de ambiente existe la necesidad de que la estrategia sea distinta a la táctica. Corresponde al modelo económico de competencia imperfecta (monopolística).

3. Ambiente perturbado y reactivo, la estrategia es diferente de la táctica. Corresponde al mercado oligopolista (como existen pocas organizaciones las actividades de una organización puede tener repercusiones adversas sobre las otras).

4. Ambiente del tipo campo turbulento, estas organizaciones no poseen un modelo correspondiente en la teoría económica, una característica s el de las relaciones de colaboración y cooperación entre las organizaciones para reducir las áreas de incertidumbre aportadas por la tecnología.

Este tipo de ambiente influye directamente en el diseño y en el desarrollo organizacional.

KINGDON:

a. Las acciones colectivas de las organizaciones en el complejo amplían un problema colectivo de lidiar la incertidumbre tecnológica y crean una incertidumbre adicional por causa de las relaciones interorganizacionales formadas.

b. Por el tamaño y la composición del complejo existe una profunda interdependencia de consideraciones económicas y de otras facetas de la sociedad. El resultado es un creciente aumento de legislación y de la reglamentación pública.

c. La organizaciones individuales dentro del complejo utilizan investigación y desarrollo para alcanzar la capacidad de hacer desafíos competitivos. Esto provoca una ambiente de cambio que es continuamente introducido en el complejo.

Concepto de Eficiencia Organizacional

Para KATS y KAHN, la eficiencia se refiere a cuanto de entrada de una organización surge como producto y cuanto es absorbida por el sistema. Se relaciona con la necesidad de sobrevivencia de la organización. La eficiencia busca incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización por medio de técnicos por medio de economistas (eficiencia) y por medio de políticos (no económicos).

Algunos teóricos de la administración sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de la utilización de activos humanos.

LIKERT considera como variables que intervienen algunos factores como cualidades de la organización humana: nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente.

NEGANDHI: resalta que la sobrevivencia y el crecimiento de la organización como negocio dependen de su fuerza financiera o económica. Alega que se hacen necesarios otros criterios para evaluar la eficacia administrativa:

1. Capacidad de la administración en atraer una fuerza de trabajo de alto nivel.
2. Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Rotación de personal y ausentismo.
4. Relaciones interpersonales en los conjuntos organizacionales.
5. Relaciones departamentales.
6. Percepción de los ejecutivos respecto de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. Eficacia organizacional en adaptarse al ambiente externo.

ARGYRIS: en función de estas proposiciones resalta que las siguientes propiedades son esenciales para cualquier organización viva:

1. Pluralidad de las partes.
2. Mantenimiento de las mismas, mediante las actividades formales e informales unidas a la autoridad y al control.
3. Alcance de un objetivo específico.
4. Adaptación al ambiente externo.
5. Mantenimiento del estado de intercorrelación de las partes.

En resumen ve en esta definición de organización tres especies de actividades que están implícitas:

1. Alcance de objetivos.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al ambiente externo.

GEORGOPOULUS elabora una lista de 7 problemas organizacionales básicos.

1. La capacidad de la organización en adaptarse al ambiente externo y mantener intercambio eficaz con él. Esto incluye la capacidad de responder eficazmente a los cambios ocurridos en el exterior.
2. La capacidad de la organización para desarrollar y ubicar recursos disponibles, facilidades, fondos y personal de la manera más apropiada; manipular problemas relacionados con el acceso y distribución de autoridad, recompensas e información entre los participantes.
3. La capacidad de articular y coordinar los más diversos papeles y actividades interdependientes de sus muy diferentes staffs y miembros, de modo que las energías y esfuerzos de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas del sistema y para el alcance de los objetivos organizacionales.
4. La capacidad del sistema de integrarse a sí mismo. Esto involucra el desarrollo de valores organizacionales comunes y normas distribuidas, actitudes y comprensiones mutuas, que sirven para proporcionar un universo común al desarrollo de los diferentes grupos y miembros, y para socializar y unir firmemente los miembros al sistema.

5. La capacidad de minimizar y resolver las tensiones y conflictos que surgen dentro de la organización particularmente fricciones y confrontaciones entre grupos interactuantes y miembros y entre participantes de igual status.
6. La capacidad de alcanzar y mantener altos niveles de resultados.
7. La capacidad de la organización en preservar su identidad e integridad como un sistema de problemas distinto, o de mantener su carácter básico y su viabilidad con relación a los cambios que constantemente ocurren dentro y fuera del sistema, incluyendo confusión y amenazas para su sobrevivencia o el bienestar de la organización.

La ARH desempeña un papel de suma importancia en el alcance de la eficiencia (hacer las cosas correctamente) y de la eficacia (alcanzar los objetivos) organizacionales.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica. Ejemplos: la depuración racial de los espartanos (hombres de mayor talla para las milicias); la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos; la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía, etc.

Después de iniciada la *revolución industrial*, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de es e siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Pero, ¿qué significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando* a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso, utilizando el diagrama de flujo elaborado por Fernando Arias Galicia quien, rompiendo con el esquema tradicional, señala todas las implicaciones técnicas y decisiones que reviste. Desde luego, cada organización debe adaptar ese proceso a sus propias necesidades.

Principios de la selección de personal.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un *experto en mercados de trabajo*, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios

Ética profesional.

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de *decisiones*.

Ahora bien, esas decisiones *pueden afectar la vida futura del candidato*. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

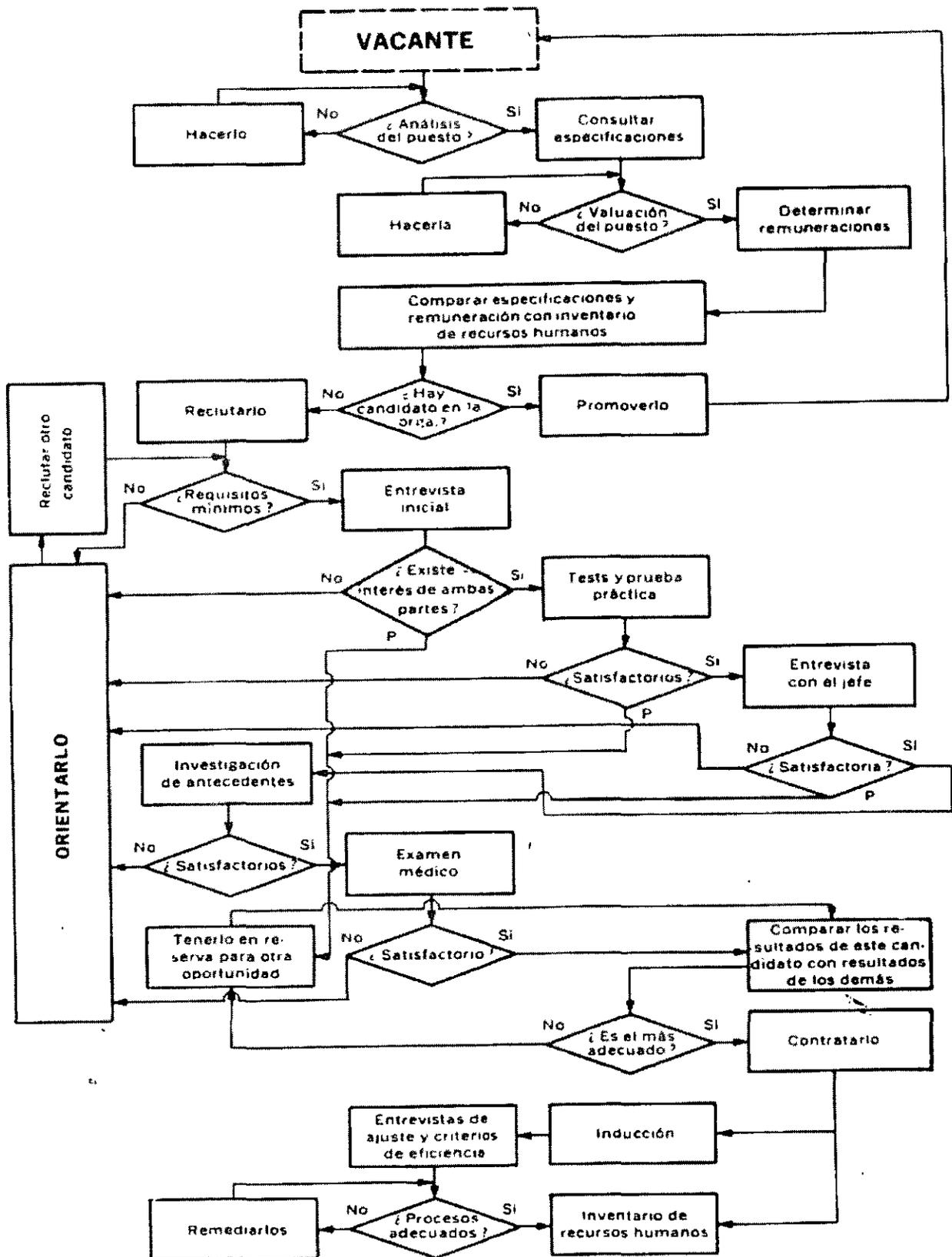
Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este texto, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



P = Posiblemente

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, que se trataron en capítulos anteriores, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor. :

Inventario de recursos humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Fuentes de reclutamiento

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o sea el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Mientras para puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, galopines, etc., generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal (en las escuelas: ingenieros electricistas, programador de computadoras, contadores, administradores, etc.) o informal (en la práctica del trabajo mismo: torneros, matriceros, etc.), generalmente existe escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provocan la inflación y los problemas económicos del país.

En un capítulo próximo se trata el caso de la preparación (entrenamiento) del personal. Las organizaciones harán bien en planear el reclutamiento del mismo.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que esta tiene.

Solicitud de empleo

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista.

Entrevista inicial o preliminar

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos un poco en lo referente a la entrevista.

Es necesario precaverse de pedir datos que no tienen repercusión alguna en el proceso de selección, a fin de no llenarse de aquello innecesario y de no permitir que surja la idea, en el candidato, de que la organización desea entrometerse en su vida privada.

Definición de entrevista

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión

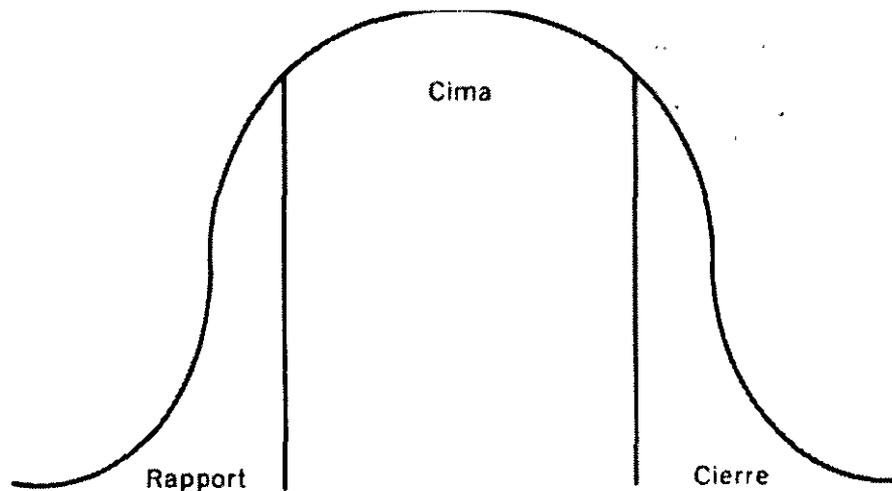
adecuada y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, "de mangas de camisa", relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Fases de la entrevista

Podemos representarlas gráficamente en la siguiente figura:



Rapport

Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

Cima

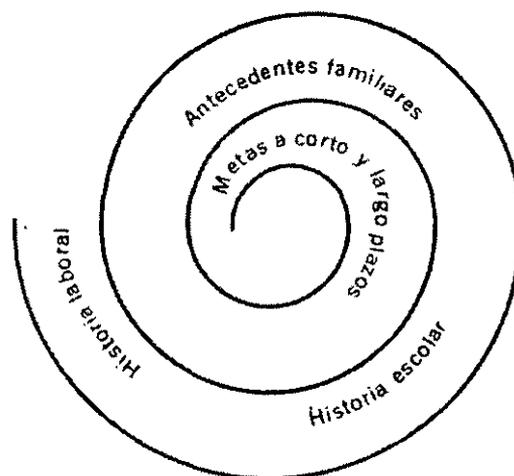
Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Historia laboral

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa

Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", "peleonero", etc.); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.



Historia personal

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo (en lugar de un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal), la exploración de estos puntos no es éticamente reprochable.

No podemos pasar por alto que los conocimientos para un trabajo específico pueden ser proporcionados por la organización a la persona y no son, por tanto, patrones de comportamiento que han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta si no en forma radical, sí con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Ejemplos: el hijo de padres autócratas, puede generar este tipo de autoridad; ser el primogénito, el segundo hijo, el más joven o el hijo único, puede establecer una actitud de liderato, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislado, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma cómo

maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo.) Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.) probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando fútbol americano.

Tiempo libre

Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazos

Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre, y que se menciona en seguida.

Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, esté condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos en que se hayan

utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección del personal.

De la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado tests o pruebas psicológicas a algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Con lo anterior se pretende señalar que frecuentemente se ha hecho más hincapié en la técnica que en la profesión que debe manejarlas. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente estandarizada/ iniciándose en pequeños grupos de

Una prueba es válida si mide aquello que pretende medir. El nombre de la prueba no implica necesariamente validez. Es confiable si se obtienen resultados semejantes en aplicaciones sucesivas a las mismas personas. Están estandarizadas si las calificaciones se otorgan por métodos estadísticos cuando han sido aplicadas a grupos bien definidos de personas.

Pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras. Las investigaciones que se requiere realizar para la elaboración y estandarización de las baterías de pruebas, se llevan meses y aún años. Y aunque puede considerarse esto como una proposición costosa, probablemente lo es si lo vemos en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad y calidad de trabajo,

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica.

Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización en particular.

Examen médico de admisión

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

Art. 15 "Los patrones están obligados a mandar a practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores"

Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite."

Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que éste redundaría en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- r) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para con firmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores;
- b) el tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos,

- c) las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
- Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento de trabajo.
 - El peligro del contagio de diversas enfermedades.
 - Trastornos en la organización de la producción.
 - Déficit en la calidad de sus productos.
 - Menor calidad de producción.
 - Más elevados niveles de costo.

Estudio socioeconómico

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar. a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?), etcétera.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

A veces existe la tendencia a realizar un interrogatorio exhaustivo con respecto a la vida privada del candidato. Aparte de que en muchas situaciones resulta molesto para él, parece que en múltiples ocasiones la información obtenida carece de validez y puede no tener ninguna influencia lógica sobre la decisión de contratar o no al candidato.

Organizaciones hay que lo someten a un interrogatorio de dos horas aproximadamente, en el cual se incluyen preguntas tales como: ¿Es afecto al picante? ¿Es afecto al café o al té? ¿Cuál es su personaje histórico favorito?, etc. Resulta difícil relacionar de una manera racional la respuesta a estas preguntas, con la decisión.

En algunos casos el informe que rinde la persona que realiza el estudio socioeconómico se acumula en 8 o 10 hojas que nadie lee en su totalidad. Surge igualmente el problema ético: ¿Hasta dónde tiene derecho la organización a investigar la vida privada del candidato? La respuesta dada en páginas anteriores a esta pregunta es válida también en este punto.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de no siempre se obtiene con la celeridad deseada, existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionándola a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a operar la baja del candidato en los primeros 30 días.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

Decisión final.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directo(s) responsable (s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección (ver diagrama) es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares. .

INDUCCIÓN

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. En caso de que se le vaya a contratar, precisa seguir un proceso que se tratará en el capítulo siguiente.

CONTROL DE PROCESO DE SELECCIÓN

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios; pueden emplearse también las medidas de eficiencia y las calificaciones de méritos que se tratarán en el capítulo 12 para comprobar la eficacia de las predicciones.

3.- INDUCCION.

ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Elementos del departamento de recursos humanos:

Por lo común, un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

Funciones especializadas:

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Además, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos:

Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas, que varía de organización en organización.

El elemento de servicio en un departamento de recursos humanos:

- *Autoridad staff y autoridad de línea:*

Los departamentos de personal proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos. En lugar de ello, se les da autoridad de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa. A quienes ejercen esa autoridad se les designa con el nombre de gerentes de línea u operativos. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, desempeño y el personal a su cargo. Son ellos quienes deciden las asignaciones de puestos, las promociones, o cuándo es necesario separar a una persona de la organización. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son éstos últimos quienes tienen la responsabilidad por el desempeño de sus empleados.

- *Autoridad funcional:*

En algunas ocasiones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrían haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

- **Responsabilidad dual de RH:**

El hecho de que haya autoridad de línea, staff y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano, así como la calidad de vida en el trabajo.

Objetivos divergentes:

Cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos (directores de área), pueden surgir conflictos.

Dimensiones de RH:

Las dimensiones del departamento de personal afectan también al tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, ejecutivos y la organización.

Existe una tendencia creciente a que disminuya el contacto entre el gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización. Cuando eso ocurre, se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados o todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad. Posiblemente los especialistas concentrarán su esfuerzo en su propio y limitado campo en lugar de aspirar a llenar las demandas de la empresa. Otro riesgo es que asuman autoridad que en realidad no les corresponde.

Inducción de los nuevos empleados en las organizaciones públicas

Para muchos patronos la palabra orientación significa enviar a los nuevos empleados a que se les dé una charla de dos horas sobre la historia de la compañía, sus reglamentos y las prestaciones que brinda.

Si bien es cierto que todos estos son elementos importantes de la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo, no es probable que se puedan asimilar totalmente en un par de horas, ni son tampoco todo lo que se necesita.

Un programa comprehensivo de orientación para nuevos empleados consta de tres etapas distintas; el primer día de trabajo; un programa formal de orientación Organizacional; y un programa departamental de orientación.

Orientación y ubicación

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. Aun cuando es probable que ya tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la organización y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que encuentre su lugar en aquel. Si bien pueden variar los métodos para alcanzar este objetivo, es necesario que existe una cuidadosa planeación a fin de que los nuevos empleados no tengan problemas.

Orientación

La Orientación de los recursos humanos consiste en hacer expedito el proceso de socialización, mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de organización.

Obstáculos a la Ubicación

Uno de los obstáculos para la integración de una fuerza laboral lo constituye el hecho de que los empleados tienden a más a renunciar durante los primeros meses de su empleo.

Un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la socialización del recién llegado.

Tasa de rotación de nuevos empleados

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización; entre otras cosas, porque disminuye el costo de la rotación personal.

El Primer Día De Trabajo

Tan pronto como se confirme la fecha de iniciación de un nuevo empleado o empleada, su supervisor o gerente debe prepararse para dejar ese día libre de citas y compromisos hasta donde sea posible para poder brindarle al principiante toda la atención necesaria.

Si no es posible disponer de todo un día libre, por lo menos debe destinarse algún tiempo de preferencias al empezar la mañana, para pasarlo con el nuevo empleado, igualmente, debe disponerse que otro empleado le ayude a establecerse.

Las presentaciones se hacen también a empleados de otras unidades, si es que el empleado nuevo va a tener que entenderse permanentemente con otros departamentos.

Si hay que hacer más de media docena de presentaciones, es buena idea preparar de antemano una lista mecanografiada de los nombres, títulos, ubicación de la oficina o número, y extensión telefónica. Esto contribuirá a que haya menos confusión en la mente del nuevo empleado, quien tendrá así la lista para consultarla después de terminadas las presentaciones.

Al llevar al nuevo empleo por las distintas oficinas, tenga cuidado de no expresar sus opiniones acerca de las demás personas. Por ejemplo: Janet, ahora va a conocer a otro empleado. Téngales cuidado en las reuniones de comité; tiene la costumbre de apropiarse de las ideas ajenas y presentarlas como propias. O bien: "Cuando le presente a Waters, no se incomode si lo nota un poco hostil. El solicitó el puesto que usted tiene por el sistema de promoción interna pero no fue aceptado. Cree que usted le burló el ascenso".

También se deben evitar los comentarios positivos, como por ejemplo: Janet, le presentó a Rod. Uno siempre puede estar seguro de que Rod le ayudará a cumplir una fecha límite imposible".

Hay que dejar que los nuevos empleados se formen su propia idea de sus compañeros de trabajo. Por eso se debe evitar toda afirmación subjetiva o todo juicio valorativo.

Limítese a lo descriptivo. Al acercarse al escritorio o a la oficina de un funcionario, describa brevemente sus funciones generales. Limítese a una o dos frases por persona para que el nuevo empleado pueda recordar después lo que ha dicho. Piense en función de palabras de acción, como se dijo anteriormente.

Familiarizaron con la oficina

Habiendo terminado las presentaciones, es hora de mostrarle al nuevo empleado el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y explicarle en dónde están situadas todas las dependencias. Por lo general, se encarga a otro empleado de darle estas explicaciones. Cerciórese de que la persona que se escoja para ello esté completamente familiarizada con la distribución de las oficinas, y de que pueda disponer del tiempo necesario para explicarlo todo. En la preparación de esta etapa del primer día de trabajo del nuevo empleado debe incluirse una lista de comprobación, a fin de que no se olvide ningún detalle. En esta lista pueden figurar los siguientes puntos:

Muéstrele al Empleado su Oficina o Escritorio

Es probable que ésta sea la primera vez que ve exactamente dónde va a trabajar. Si va a ocupar un escritorio situado muy cerca de otros empleados, explíquelo qué hacen ellos en relación con las responsabilidades que a él le competen.

Si se le asigna una oficina privada, infórmele si existen disposiciones de la compañía relacionadas con cuadros y fotos en las paredes, plantas u otros toques personales.

Algunas organizaciones son un poco inflexibles en estas cosas, y es bueno informarles a los empleados acerca de ello desde el principio.

Los escritorios de los nuevos empleados deben encontrarse provistos de los elementos necesarios para el trabajo. También debe suministrarse el equipo adicional que se requiere para el cargo, como calculadoras, computadores, o dictáfonos. Igualmente, libros de referencia, como diccionarios o enciclopedias.

Muéstrele al Empleado dónde están los Artículos de Papelería, o explíquelo cómo se piden. Describa los procedimientos departamentales para obtener material adicional. Es posible que exista un depósito central de papelería y que los empleados sencillamente vayan allá y tomen lo que necesiten.

En este caso, lleve allá al empleado y muéstrele dónde están las cosas. Si la compañía exige que se llene un formulario de pedidos cuando se necesitan suministros adicionales, muéstrele dónde se consiguen los formularios, a quién se le entregan cuando se llenan, y aproximadamente cuánto tiempo se necesita para obtener los artículos pedidos.

Explíquelo también las excepciones a las disposiciones corrientes. Por ejemplo, pedir una nueva silla o un nuevo escritorio sin duda necesitará más papeleo y probablemente más firmas que solicitar unas tijeras.

Déle al Empleado una Guía Telefónica

Todos los empleados deben saber cómo comunicarse con otras personas de la organización. Es necesario proporcionarles una lista de los departamentos y de los empleados claves con sus correspondientes títulos, y sus respectivos números y extensiones de teléfono.

Explíquelo cómo Funciona el Sistema Telefónico

En la actualidad, muchas organizaciones tienen sistemas telefónicos bastante complicados.

Es raro que uno pueda sencillamente levantar el aparato y marcar el número que desea. Por consiguiente, explíquelo cuidadosamente al nuevo empleado factores tales como prefijos, códigos especiales, sistema de comunicación interna, líneas externas, traspaso de llamadas, modo de hacer esperar, llamadas de conferencia.

Muéstrele al empleado dónde quedan los retretes y las fuentes de agua. Es sorprendente cuántos empleados no se atreven a preguntar por estas cosas. Basta un momento para informarles dónde está el retrete o la fuente de agua. Si en el departamento hay varios, muéstrelos todos.

Explíquelo el horario y el servicio del café.

Todo el mundo quiere saber cómo y a qué hora puede tomarse una taza de café, y tal vez algún pastelillo. Si en su organización hay carrito de comida que va pasando por todos los departamentos, dígame al nuevo empleado más o menos a qué hora pasará y en qué lugar exactamente se detiene. También puede agregar alguna información que tenga sobre qué trae el carrito y más o menos como son los precios.

Muéstrele al empleado donde están las máquinas fotocopadoras y cómo se usan

Casi todos los departamentos tienen por lo menos una fotocopadora. Muéstrele al empleado dónde está y qué se requiere para usarla. En algunas compañías hay un empleado encargado de sacar todas las copias.

Si es así, indíquelo quien es el encargado y dónde se encuentra. En otras organizaciones, cada cual puede sacar sus propias copias. En este caso, enséñele cómo funciona la máquina.

No olvide explicarle cómo se sacan varias copias de un original, cómo se hacen ampliaciones o reducciones, copias en colores, cotejos. Explique también cómo se cambia el papel y con quien hay que hablar si la máquina no funciona bien.

Muéstrele donde están los archivos

Indíquelo al nuevo empleado la ubicación de los archivos y cómo están organizados. Describa el procedimiento que se debe seguir cuando se desea retirar algún expediente.

Muéstrele la cafetería y el comedor de ejecutivos

Dele al nuevo empleado un rápido paseo por la cafetería. Indíquelo qué tipo de comida se sirve allí y la lista de precios. Dígale cuál es el horario. Si por razón de su título el nuevo empleado o empleada tiene acceso al comedor de ejecutivos, incluya éste en el recorrido. No olvide dar información sobre el horario de servicio, necesidad de hacer reservaciones, método de pago, y la política relativa a invitados.

Muéstrele la sala de descanso de empleados

Si en su organización hay una sala de descanso para los empleados, lleve allí al recién venido. Dígales qué actividades están permitidas en la sala y cuáles no (por ejemplo, comer, fumar, ver televisión, escuchar la radio, o jugar diversos juegos).

Explíquelo el uso de automóviles de la compañía

A un empleado que por su trabajo tiene que viajar de una instalación a otra de la entidad, generalmente se le suministra un vehículo. En este caso, explíquelo con quién debe hablar sobre los detalles de este asunto.

Muéstrele las instalaciones gimnásticas

Reflejando el espíritu de la época, muchas compañías ponen hoy a disposición de sus empleados instalaciones para hacer ejercicio. Entre ellas quizá se incluya una pista de carreras, equipo de gimnasia, y hasta clases de ejercicios en grupo programadas para antes y después de las horas de trabajo. Si su organización tiene un programa de este tipo, indique las condiciones que se exigen para aprovecharlo, la frecuencia de su utilización, el equipo necesario por ejemplo zapatos de lona, y el horario.

Explique los procedimientos del cuidado médico

Explique el procedimiento que se debe seguir en caso de que el empleado necesite cuidado médico que no sea de urgencia, inclusive qué formularios hay que llenar y a dónde debe acudir.

Muéstreles a las empleadas los servicios infantiles

Si su organización tiene un programa de cuidado de los niños de las empleadas, muéstrelo a la nueva empleada y explíquelo como funciona. No olvide hablarle de los requisitos que se exigen para poder aprovechar el programa, quién vigila a los niños, cuántos niños se le asignan a cada encargada, y el costo. Déle a la empleada el nombre de la persona con quien debe hablar para obtener mayor información.

Conviene darles a los nuevos empleados una lista de los puntos anteriores, de modo que puedan ir haciendo anotaciones a medida que usted va hablando. Si es posible, déle también al empleado un plano de las oficinas.

Es importante tener en cuenta que algunos de los puntos que ya se han mencionado (por ejemplo, visitar la cafetería, la sala de descanso, las instalaciones gimnásticas o los servicios infantiles) pueden haberse incluido también en una visita general planeada como parte de la orientación organizacional. En esta etapa, la repetición servirá para reforzar lo que le muestra y se le dice al empleado.

Almuerzo con el nuevo empleado

Cuando llegue la hora del almuerzo el primer día de trabajo del nuevo empleado, ya éste se sentirá un poco abrumado con tanta cosa nueva. Conviene, pues, que alguien lo invite a almorzar. De esto se encarga, o bien el jefe inmediato del empleado, o la persona que se ha encargado de mostrarle las oficinas y presentarle el personal.

A veces asumen esta responsabilidad los mismos que serán sus compañeros de trabajo.

En todo caso, debe ser alguien que con toda probabilidad volverá a almorzar en su compañía en el curso de los próximos días.

Si la empresa tiene su propia cafetería, es buena idea llevarlo allí para que se vaya enterando de lo que se expende. Además, se le pueden presentar informalmente otros empleados que estén en ese momento en la cafetería. Si la persona es de categoría directiva, llévela al comedor de los ejecutivos.

Recuerde que el propósito de invitarla a almorzar es hacer que se sienta bienvenida y contenta.

Tenga cuidado de no exagerar, como un alto gerente que insistió en llevar a un nuevo oficinista de su departamento a almorzar al comedor de los ejecutivos.

La intención era buena pero el gesto inapropiado. El empleado, como es fácil comprenderlo, disfrutó mucho con esa experiencia y esperaba que se repitiera. Ese era su primer empleo y entendía que el almuerzo en el comedor de los ejecutivos era una excepción y no la regla. Esperaba que el vicepresidente lo volviera a invitar, y como la invitación no venía, empezó a cavilar que acaso no estaba desempeñando bien su oficio. Esto al cabo afectó su trabajo y su revisión semestral de desempeño mostró un rendimiento apenas satisfactorio, en vez de sobresaliente.

El Final Del Día

Se recomienda ahincadamente que los nuevos empleados se sometan a orientación por lo menos durante una parte de su primer día. Si esto no es posible, entonces parte del día debe destinarse a presentarle al empleado las políticas y los procedimientos del departamento en alguna otra forma.

De cualquier manera que transcurra el día, debe terminar como empezó: con una reunión del nuevo empleado con su jefe o gerente. Debe destinarse un periodo de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar las preguntas que el empleado quizá quiera hacer. También debe revisarse el programa para el día siguiente.

Se recomienda que los nuevos empleados se sometan a orientación por lo menos durante una parte de su primer día. Si esto es posible, entonces parte del día debe destinarse a presentarle al empleado las políticas y los procedimientos del departamento en alguna otra forma. De cualquier manera que transcurra el día, debe terminar como empezó: con una reunión del nuevo empleado con su jefe o gerente. Debe destinarse un periodo de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar las preguntas que el empleado quizá quiera hacer. También revisar el programa para el día siguiente:

Orientación Organizacional

Casi todas las organizaciones tienen algún programa de orientación para los nuevos empleados, pero por desgracia muchos empresarios no quieren invertir sino o una cantidad mínima de energía, dinero o tiempo de sus funcionarios en esta etapa crítica para la *carrera* de la persona que se ha contratado.

En efecto, hay quienes lo consideran una pérdida de tiempo valioso, tiempo que se podría utilizar mejor dedicándolo al trabajo. Este modo de pensar es perjudicial, tanto para el desempeño como para la actitud del empleado; lo cual, a su vez, puede *acarrear* problemas de disciplina y aumento de la rotación de personal. Tomarse el tiempo necesario para aclimatar al trabajador a su nuevo ambiente tiene el efecto contrario. El empleado recibirá mejores impresiones de la compañía y por consiguiente se preocupará más por la calidad de su trabajo.

Propósito de la Orientación

Un programa bien planificado de orientación organizacional tiene por objeto ayudarles a los nuevos empleados bienvenidos y a enterarse de lo que es su nueva compañía.

Específicamente, logrará lo siguiente:

- Darles a los nuevos empleados una visión global de la historia de la compañía y su posición actual.
- Describir las funciones generales de la compañía.
- Explicar la estructura organizacional.
- Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- Explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía.

- Describe las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados.
- Esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Por supuesto, la información exacta que se dé y el tiempo que se necesite para un programa de orientación serán distintos en cada empresa. Por ejemplo, en una compañía pequeña probablemente una sesión de un día de duración será suficiente, mientras que en una gran organización con frecuencia se destina toda una semana a orientación. También son cosa común las sesiones posteriores de seguimiento por varias semanas o meses. Cualquiera que sea la duración de su programa lo importante es que se incluya en él los ingredientes ya anotados y que en la presentación de información tomen parte representantes de recursos humanos y otros departamentos clave.

Además de esta orientación se debe capacitar el nuevo empleado con relación a las funciones que desempeñará en el puesto asignado.

Capacitación En El Puesto

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetos de la empresa. A través de la función de capacitación pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas.

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que la capacitación se aún más importante debido a que algunos puestos serán ampliados, requiriendo por lo tanto destrezas y conocimientos adicionales; otros requerirán una gama más reducida de destrezas: y muchos puestos serán reemplazados totalmente por otros de nueva creación. Esto requiere que el personal de supervisión y los representantes del departamento de personal trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante las actividades de entrenamiento. En las organizaciones más grandes, el departamento de personal puede proporcionar a los gerentes y supervisores ayuda considerable para dirigir las actividades de entrenamiento, incluyendo la organización de clases formales, selección y preparación de instructores, la adquisición de equipo de capacitación y de otros auxiliares.

La capacitación en el puesto prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado de correo hasta el presidente de la compañía, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa. Esto es por lo que se le llama el método más común, más ampliamente aceptarlo y más necesario para capacitar a los empleados en las habilidades esenciales para lograr el desempeño aceptable en el puesto.

En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de asesoramiento o sustituto, en el que el empleado recibe capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, el asesoramiento podría incluir solamente el que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina, observando al supervisor.

Sin embargo, esta técnica se utiliza también con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: Es relativamente barata, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una realimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. (Con frecuencia, por contrario, se le dice al trabajador experimentado que vaya a capacitar a John). Los empleados funcionarán como instructores deben también estar convencidos de que capacitar a nuevos empleados no pondrá en peligro su propia seguridad en el empleo, y que su nueva responsabilidad de capacitación será importante para obtener recompensas a cambio.

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los instructores y los trabajadores en capacitación deben ser similares a fin de evitar diferencias en antecedentes, idioma o edad y la elección de los instructores debe basarse en su capacidad y deseo de enseñar.

Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción, en particular, en los principios de aprendizaje explicados previamente, y quizás en la técnica de instrucción en el puesto.

También es necesario rotar a las personas en capacitación para capitalizar los puntos ventajosos de varios instructores. También deben entender la importancia de la supervisión estrecha para evitar las lesiones durante la capacitación. A continuación se resume un útil sistema paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado.

Paso 1: Preparación del Aprendiz

1. Haga que se sienta tranquilo; alivie la tensión.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado sabe ya sobre su puesto y otros.
4. Explique el por qué de todo el puesto y relaciónelo con algún empleo que ya conozca el trabajador.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

Paso 2. Presentación De La Operación

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Revise el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea posible cometer errores.

4. Capacitación.**4.1 Evaluación y diagnóstico.****4.2. Programación.****4.3 La norma ISO 10015-1999 Directrices para la formación de personal.**

Un primer paso para planear acciones de capacitación puede ser la evaluación del ambiente laboral. Esta evaluación puede hacerse a partir de un cuestionario como el que se describe en el capítulo siete de este manual.

Con esto ya tendríamos aproximaciones de que capacitar para mejorar primero las condiciones para mejorar la productividad. Paso seguido son los aspectos técnicos a capacitar.

Estos tienen que ver con el nivel de habilidades para realizar el trabajo.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

Partir del conocimiento pleno y sistematizado de la realidad interna y externa de una organización o institución, así como, reconociendo los problemas, necesidades y recursos de la misma, es contar con los elementos necesarios e indispensables para una adecuada planeación; es decir, realizar un análisis situacional de la organización o institución permite utilizar, como una clave de éxito en la administración de la misma, a la metodología de la planeación, estableciendo los objetivos y estrategias correspondientes que permitan, en el caso que nos ocupa, una mayor eficacia y eficiencia en materia de capacitación.

Razón por la cual, puede afirmarse que conocer las necesidades existentes en una dependencia o entidad y por ende, en las unidades administrativas que la integran, a fin de establecer los objetivos y acciones relacionados con un plan y/o programa de capacitación, respectivamente; es parte medular del proceso y/o función de la capacitación que se aplique dentro de las mismas ya que, cuando las causas de los problemas de dicha organización o institución, se relacionan con deficiencias en los conocimientos, habilidades o actitudes, por parte de los servidores públicos, para el desarrollo adecuado de su trabajo, la capacitación es la solución de éstas; lo que implica, por tanto, la elaboración de un diagnóstico en el que se manifieste, a través de una investigación sistemática, dinámica y flexible, el estado real, es decir las carencias, malestares y problemas tanto de dicha dependencia y de las unidades administrativas que la integran, como de los propios trabajadores, con el objeto de determinar e implantar las estrategias que permitan eficientar el logro de objetivos institucionales y, el propio el desempeño de los servidores públicos.

Derivado de lo anterior, es indispensable tener presente que é Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene como función principal, conocer las carencias o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, que manifiesten los servidores públicos y que les impida desempeñar satisfactoriamente, las funciones y actividades propias de sus puestos; para tal efecto, deberá realizarse una comparación, en términos de los requerimientos del puesto, contra los que posee y ejerce el ocupante del mismo; es decir, establecer una relación entre la evaluación de resultados del trabajador (qué logra) y su desempeño (qué hace) y, ambos aspectos, compararlos con lo que debe lograr (objetivos y metas) y lo que debe hacer (funciones y actividades); para que a su vez, se establezca una relación entre los conceptos, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto, y los que requiere la persona.

Es decir, en términos generales puede considerarse que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), debe ser el resultado de la comparación entre la situación ideal o deseada y la situación real o actual, para observar las discrepancias, desviaciones, diferencias o carencias, en la dependencia o entidad en general, como en cada unidad administrativa en particular, tanto en el ámbito organizacional, como en el grupal y el individual; así como, de recopilar información dentro de las mismas, sobre otros hechos y situaciones importantes los que, a pesar de que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación, afectan los resultados, a saber: la estructura organizacional; los canales de comunicación; las condiciones medioambientales del trabajo; el estilo de dirección: la manera en que se toman las decisiones: el clima organizacional; etc.

DESARROLLO DE LA CAPACITACION.

Si bien es cierto que al abordar la primera etapa del proceso de capacitación, denominada Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), se hizo énfasis en la importancia de la planeación dentro de la misma: no menos lo es el hecho de que en la segunda, la organización y la realización de las acciones planeadas, permitirá el logro de los objetivos establecidos.

Derivado de lo anterior, esta segunda parte del presente manual, contiene los tópicos relacionados con el Desarrollo de la Capacitación, que es la segunda etapa del proceso de la capacitación y consiste en organizar, dirigir y ejecutar las acciones y/o eventos de capacitación correspondientes.

Asimismo, es indispensable tener presente que para iniciar el Desarrollo de la Capacitación se debe considerar, en primer lugar, su vinculación con la primera etapa: tomando en cuenta, para tal efecto, los resultados obtenidos, las prioridades institucionales establecidas y, los recursos presupuestales autorizados.

OBJETIVOS A ALCANZAR

- **Integrar y ordenar un conjunto de acciones encaminadas a satisfacer, a través de las diversas modalidades de la capacitación, las diferentes necesidades que fueron detectadas, identificadas y determinadas mediante el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sean estas de tipo organizacional, funcional o personal.**
- **Dar a conocer los alcances del Plan y/o Programa Institucional de Capacitación a todos los actores y/o participantes involucrados en él, con el afán de satisfacer las diferentes expectativas tanto del personal operativo y de enlace, como del personal de mando y homólogos, ofreciendo y coordinando para tal efecto los servicios necesarios correspondientes.**

GENERALIDADES

Para llevar a cabo el diseño, desarrollo, registro y control de las acciones y/o eventos de capacitación, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- a) Formular el proyecto de programación de acciones y/o eventos de capacitación, para lo cual, se deberán tomar en cuenta los siguientes elementos:**
- **Fundamentación:** es la definición de los problemas y/o especificación de necesidades de capacitación, que dan origen a la acción y/o evento así como, la determinación de su prioridad institucional.
 - **Identificación:** consiste en especificar el nombre de la acción y/o evento de capacitación, así como, en determinar el objetivo del mismo y mencionar el personal a capacitar.
 - **Propósito:** objetivo global que orienta el programa, al cual deben de responder los objetivos particulares de cada acción y/o evento de capacitación y a los resultados cualitativos que se esperan al término de la ejecución
 - **Contenido:** es la ordenación y especificación de los temas que se tratarán en la acción y/o evento de capacitación.
 - **Métodos y técnicas:** es el conjunto de fines, modos y medios seleccionados, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los participantes en la realización de las acciones y/o eventos de capacitación.
 - **Recursos Humanos:** es el personal responsable que interviene de una u otra manera en el proceso de capacitación, para la realización de las acciones y/o eventos establecidos.
 - **Material y equipo:** es el conjunto de apoyos didácticos que se requiere para la implantación de cada acción y/o evento de capacitación.
 - **Recursos presupuestales:** cantidad de dinero necesaria para desarrollar el plan/ programa con el detalle por evento, y precisando los recursos tanto por concepto de gasto corriente, como de inversión.
- b) Integrar un Manual de Políticas de Capacitación y considerarlo como una de las herramientas de mayor utilidad para operar el proceso de capacitación ya que, dicho manual es un conjunto de guías de funcionamiento que orientarán el quehacer operativo y por ende, en la labor de ejecución de actividades. Asimismo, es importante señalar que las políticas de capacitación también son elementos de dirección a tomar en cuenta en las tareas de planeación, evaluación, diseño, organización y control del proceso.**

- c) Integrar en el Plan y/o Programa Institucional de Capacitación, con base en las necesidades identificadas y en función las acciones y/o eventos de capacitación definidos.
- d) Difundir en toda la dependencia o entidad así como, en las unidades administrativas que las integran, según corresponda, las acciones y/o eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal en los mismos.

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

Si partimos de la base de que toda organización o institución debe buscar el mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos así como, de la propia definición de calidad y consideramos a ésta como: "la aptitud de un producto o de un servicio para satisfacer las necesidades manifiestas o potenciales de los clientes o usuarios"; bien puede decirse que una vez identificadas de manera genérica y específica las necesidades de capacitación, la preparación de la evaluación deberá ser siempre un indicador de la calidad de las acciones y/o eventos de capacitación que se realicen: razón por la cual, dentro de este contexto de calidad, deberá darse invariablemente respuesta en esta etapa a las siguientes preguntas clave:

1ª ¿La capacitación y la evaluación de las acciones y/o eventos que se generen para tal efecto, son resultado de la identificación de los clientes o usuarios y por ende, de la relación establecida entre cliente-proveedor, para el mejoramiento de la calidad de las mismas?

2ª ¿El tiempo destinado a explorar y comprender las demandas (planteamiento de necesidades) de los clientes o usuarios garantiza, vía la capacitación, desde su diseño hasta la prestación, la calidad del servicio?

3ª ¿Han sido identificadas las expectativas de los participantes, ya sea en su papel de solicitantes o usuarios, respecto a la capacitación, como para garantizar, mediante sus aportes, la calidad del servicio?

4ª ¿Se tiene previsto cuál será la información que se generará y cómo será ésta procesada, como para identificar si existe coherencia entre lo que se esperaba y lo que realmente sucede?

5ª ¿La participación de los protagonistas involucrados (responsables de la capacitación, capacitandos, jefes inmediatos de éstos, etc.) en la preparación, realización y evaluación de las acciones de capacitación, responde a una lógica de responsabilidad y no de obediencia, para lograr la calidad?

6ª ¿El diálogo establecido entre los protagonistas involucrados, considera todas las funciones, todos los niveles y todos los individuos, de tal forma que mejorará permanentemente la gestión de la capacitación y la evaluación correspondiente?

7ª ¿Las acciones de capacitación y la evaluación de las mismas, son resultado de un proyecto previamente elaborado y del trabajo de equipo entre los protagonistas, como para lograr la mejora continua de la calidad?

8ª ¿Se tiene establecido qué utilización se le dará a los resultados que se deriven de la evaluación que se realice sobre las acciones de capacitación?

GENERALIDADES

Con el objeto de lograr la transparencia del proceso y/o de la función de capacitación así como, para medir la eficacia, eficiencia y efectividad del mismo y por ende, su contribución al logro de los resultados de la propia organización o institución; los responsables de dicho proceso y/o función, tanto en las dependencias o

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

entidades como en las unidades administrativas que las integran, deberán considerar como punto de partida para llevar a cabo la evaluación de las acciones de capacitación, los siguientes aspectos básicos y/o premisas al respecto, a saber:

1º Para evitar que la evaluación de las acciones de capacitación sea producto de un análisis meramente contable o resultado de una exploración superficial, dicha evaluación deberá llevarse a cabo mediante la complementariedad de los enfoques actuales; es decir, aplicando tanto aquel que está relacionado con el control de los resultados (verificación de logros u objetivos), como el de la exploración de los efectos (investigación del impacto) en función al valor, alcance y sentido de dichas acciones de capacitación.

2^c Para que las acciones de capacitación, sean reconocidas como producto de un proceso y/o función que contribuye a la realización de los proyectos u objetivos de las dependencias o entidades, así como, de las unidades que las integran, será necesario que la evaluación de dichas acciones se realice antes, durante y después de su realización.

3^c Deberá lograrse que la evaluación de las acciones y/o eventos de capacitación, se integre al propio proceso y/o función de capacitación, tal y como se ha incorporado la conceptualización y metodología de la calidad, al proceso de producción de bienes y servicios.

4 Para que la evaluación de las acciones de capacitación sea eficaz, eficiente y efectiva, será necesario que en su realización se involucren, desde su inicio hasta su terminación, todos los protagonistas o participantes en la misma.

Llevar a cabo la evaluación del proceso de capacitación significa, en términos generales, su aplicación en cada una de las etapas que lo integran es decir, tanto a nivel de la etapa del Diagnóstico de necesidades como, en el caso que nos ocupa, la de la propia etapa de Evaluación y Seguimiento, pasando claro está por la del Desarrollo de la Capacitación. En tratándose de manera específica, deberá evaluarse el proceso, desarrollo y resultados tanto desde el punto de vista técnico-administrativo como lo es caso del Diagnóstico de Necesidades, como desde el ángulo del proceso de enseñanza aprendizaje. que incluye tanto la planeación didáctica y el desarrollo de las acciones y/o eventos, como la propia aplicación de lo aprendido.

En el primer caso, es decir, considerando los aspectos técnico-administrativos y dentro del ámbito del sector público, en esta etapa se deberá llevar a cabo una evaluación que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y corregir los desajustes, para desarrollar eficazmente tanto el Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la dependencia o entidad, como el Programa de Capacitación (PC) de las unidades administrativas que las integran.

Para tal efecto, es decir, para la evaluación del diseño, estructura y contenido de dicho Plan y/o Programa así como, para medir tanto el grado de implantación de los mismos como los resultados obtenidos y/o efectos producidos al respecto; la evaluación que se efectúe deberá aspirar a conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados así como, el impacto generado y/o efectos producidos en el ámbito laboral, deberán considerarse como mínimo, los siguientes aspectos:

El proceso utilizado para la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Las técnicas de investigación e instrumentos de medición, aplicados para llevar a cabo el diagnóstico.

La definición de los objetivos del plan y/o programa.

El contenido de las acciones y/o eventos de capacitación.

Los elementos técnicos y materiales.

La forma de selección de los participantes.

La difusión de los eventos y/o acciones de capacitación.

Los aspectos organizativos de los eventos y/o acciones de capacitación

El grado de satisfacción de las expectativas, tanto de la institución como de los participantes

El grado de adquisición de conocimientos y habilidades

La relación costo/beneficio del Programa,

El nivel de calidad de los instructores internos o externos.

Asimismo, la evaluación de las acciones y/o eventos de capacitación incluidos en el mencionado plan y/o programa, deberá efectuarse al inicio, durante y al final de su realización.

En el segundo caso, es decir cuando se trate de la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, deberán considerarse tres tipos, a saber:

- 1) De juicio, que determina de manera valorativa los puntos de satisfacción/insatisfacción de los participantes y, aun cuando se aplica tradicionalmente al terminar una acción y/o evento de capacitación y por lo tanto, no existe la posibilidad de efectuar un retroceso del proceso, sin embargo, bien puede aplicarse al final de cada jornada y comentar los resultados de su aplicación en la siguiente.
- 2) De análisis, que es una reflexión detallada sobre los puntos débiles y fuertes sobre el contenido de la acción/evento de capacitación, en relación con la expectativas de los participantes y los resultados obtenidos; lo que permite, en su caso, ajustar el programa correspondiente así como, los métodos, técnicas y herramientas, en función a la demanda de dichos participantes y a la factibilidad de su aplicación en el medio laboral.
- 3) De aplicación, que permite identificar si los conocimientos adquiridos, como resultado de las acciones y/o eventos de capacitación generados y, por ende, del proceso de cambio en el que se encontraron inmersos los capacitandos, están siendo utilizados en la realidad cotidiana del lugar de trabajo para, en su caso, retroalimentar dicho proces

6. Relaciones laborales.

6.1 Relaciones sindicales.

6.2 Comisiones mixtas.

7. Desarrollo de personal.

7.1 Prestaciones.

7.2 Premios y estímulos.

7.3 Servicio civil de carrera.

7.4 Prevención de riesgos.

7.5 Clima organizacional.

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

¿Cuál es el concepto de prestaciones? _____

¿Qué importancia tiene los estímulos en las organizaciones? _____

De la exposición del instructor cual estímulo te parece el más original o el que piensas puede ser el mas benéfico para tu área: _____

EJEMPLO DE UNA ENCUESTA PARA DETECTAR EL CLIMA LABORAL.

- 1) ¿Su trabajo es totalmente físico?
- 2) ¿Su trabajo es totalmente intelectual?
- 3) ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?
- 4) ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
- 5) ¿Le gusta su empresa?
- 6) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?
- 7) ¿Se siente integrado en la empresa?
- 8) ¿La considera un poco "como suya", como algo propio?
- 9) ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?
- 10) ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?
- 11) ¿Su puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.) le resulta agradable y familiar?

- 12) **¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?**
- 13) **¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?**
- 14) **¿Su silla, butaca, sillón, el lugar en el que se sienta, si su puesto lo requiere, le resulta cómodo?**
- 15) **¿Le duele la espalda?**
- 16) **¿Se le cansa la vista?**
- 17) **¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?**
- 18) **¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?**
- 19) **¿Es eso posible por el entorno suyo y el espacio de que se dispone en donde Vd, trabaja?**
- 20) **¿Se ha ocupado alguno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?**
- 21) **¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?**
- 22) **¿Hay suficiente luz ambiental en donde Vd, está trabajando?**
- 23) **¿Hace normalmente o con frecuencia calor?**
- 24) **¿Hace normalmente o con frecuencia frío?**
- 25) **¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?**
- 26) **¿Los servicios y aseos están limpios?**
- 27) **¿Los servicios y aseos son suficientes para el personal de la empresa?**
- 28) **¿Los vestuarios están limpios?**
- 29) **¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?**
- 30) **¿Hay música ambiental o hilo musical?**
- 31) **¿Trabaja permanentemente ante una pantalla de ordenador?**
- 32) **¿Tiene algún filtro de protección?**
- 33) **¿Tiene Vd. muchas incidencias en el funcionamiento del equipo informático que le inquieten e interrumpen su trabajo?**
- 34) **¿Le duele la espalda?**
- 35) **¿Su silla o sillón es, a su juicio, adecuado?**
- 36) **¿Su ordenador es muy lento y se impacienta Vd. continuamente por esta circunstancia?**

- 37) ¿Su ordenador es muy rápido y de última generación?
- 38) ¿Tiene reflejos en la pantalla de su ordenador de luces, ventanas u otras?
- 39) ¿Su pantalla está demasiado alta o baja para Vd?
- 40) ¿Su impresora está demasiado lejos de Vd y le obliga a levantarse continuamente para ir a recoger lo que imprime?
- 41) ¿Considera Vd que tiene bastante autonomía en su trabajo?
- 42) ¿Considera Vd que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?
- 43) ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?
- 44) ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?
- 45) ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones.
- 46) ¿Se siente realizado en su trabajo?
- 47) ¿Se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?
- 48) ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?
- 49) ¿Piensa Vd que le dan los peores trabajos o los más pesados o rutinarios?
- 50) ¿Considera Vd que es muy rutinario su trabajo?
- 51) ¿Se lleva Vd bien con sus compañeros de trabajo?
- 52) ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?
- 53) ¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?
- 54) ¿Cree que Vd y sus compañeros se llevan bien y forman “una piña”?
- 55) ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?
- 56) ¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?
- 57) ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
- 58) ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?
- 59) ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?

- 60) **¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?**
- 61) **¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?**
- 62) **¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con Vd. en su trabajo?**
- 63) **¿Siente que existe falta de comprensión hacia Vd. por parte de su jefe o jefes?**
- 64) **¿Considera a su jefe autoritario?**
- 65) **¿Considera a su jefe participativo?**
- 66) **¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?**
- 67) **¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?**
- 68) **¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Vd o sus compañeros?**
- 69) **¿Considera que tiene Vd un jefe ecuánime y con personalidad?**
- 70) **¿Considera que tiene Vd. un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?**
- 71) **¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que Vd. tiene?**
- 72) **¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que Vd. tenía cuando entró en ella?**
- 73) **¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa?**
- 74) **¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que Vd.?**
- 75) **¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?**
- 76) **¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?**
- 77) **¿Considera que hace Vd., en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?**
- 78) **¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?**
- 79) **¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa?**
- 80) **¿Le gustaría trasladarse a otro centro de trabajo de su empresa, en su misma ciudad o en otra?**
- 81) **¿Considera que está bien remunerado su trabajo?**
- 82) **¿De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, cree que debería de ganar más?**

- 83) ¿Considera que entre sus compañeros y Vd no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?
- 84) ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?
- 85) ¿Considera que está su remuneración por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?
- 86) ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?
- 87) ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree existe de encontrar trabajo.
- 88) ¿Cree Vd que no sería difícil mejorar en otra empresa sus condiciones salariales actuales?
- 89) ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?
- 90) ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?
- 91) ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?
- 92) ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?
- 93) ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?
- 94) ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?
- 95) ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?
- 96) ¿Considera Vd que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?
- 97) ¿Considera Vd. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?
- 98) ¿Considera Vd que en su empresa solamente se funciona con contratación temporal continuamente, sin importar otras consideraciones en el trabajo?
- 99) ¿Por esa inseguridad hacia su futuro en la empresa, se siente Vd sin motivación ni lazos de unión alguna con su empresa?
- 100) ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?

Cuidar que las respuestas representen un valor objetivo y cuantitativo, por ejemplo:

- 1: SI sin duda alguna
- 2: SI con alguna duda o matices
- 3: SI/NO ambas son válidas
- 4: NO con alguna duda o matices
- 5: NO sin duda alguna

28 de abril de 2006 GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL

CIRCULAR UNO BIS

(Al margen superior izquierdo dos escudos que dicen: GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.-
Oficialía Mayor.-

“2006, Año del Bicentenario del Natalicio del Benemérito de las Américas, Don Benito Juárez García)
OM/0350/2006

México, D. F., a 19 de abril de 2006

CC: JEFES DELEGACIONALES

P R E S E N T E

Con fundamento en las atribuciones conferidas a la Oficialía Mayor por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal en su artículo 33 y en el 27 fracción II de su Reglamento, *se expide la Circular Uno-Bis 2006 “Normatividad en Materia de Administración de Recursos”* para las Delegaciones del Gobierno del Distrito Federal, en los términos que en el anexo se contienen.

La actualización de la Circular Uno-Bis, se formuló atendiendo las instrucciones del C. Jefe de Gobierno del Distrito Federal y bajo la guía de los principios de legalidad, honradez, simplificación y transparencia que ordena la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal para la actuación de los servidores públicos, así como los de austeridad republicana y racionalidad que se establecen en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2000-2006.

Esta normatividad contiene lineamientos de carácter obligatorio para la ejecución, por parte de los servidores públicos de la Administración Interna, de las actividades inherentes a la: *Administración de Personal, Capacitación y Desarrollo de Personal, Relaciones Laborales, Modernización Administrativa, Adquisiciones, Almacenes e Inventarios, Servicios Generales, Informática, Disposiciones Diversas sobre Comercialización y de Servicios y Patrimonio Inmobiliarios*, entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal y se aplicará en ejercicios subsecuentes hasta en tanto no se expida otra.

Aprovecho la ocasión para reiterar a ustedes mi consideración distinguida.

A T E N T A M E N T E

El Oficial Mayor

(Firma)

LIC. EMILIO ANAYA AGUILAR

c.c.p. Lic. Alejandro Encinas Rodríguez.- Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

Ing. Víctor M. Navarro Cervantes.- Coordinador General de Modernización Administrativa.

VMNC/GAPG/RJP*

GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL 28 de abril de 2006**INDICE****Disposiciones Generales****Abreviaturas y Glosario de Términos****1. Administración de Personal****1.1 Disposiciones para el Capítulo 1000, Servicios Personales****1.2 Control de Plazas****1.3 Contratación, Nombramientos, Identificación y Expedientes de Personal****1.4 Contratación de Prestadores de Servicios.****1.5 Remuneraciones****1.6 Reasignación de Personal****1.7 Personal Eventual****1.8 Operación, Proceso, Trámite de Solicitud de Recursos, Pago, Comprobación y Control de Nómina****1.9 Planeación****1.10 Compactación de Horarios****1.11 Conceptos Nominales, Incidencias y Movimientos en el Sistema SIDEN****1.12 Otros Gastos****1.13 Del Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales en Materia de Impuesto sobre Nóminas, Impuesto al Valor****Agregado y Retenciones de Impuesto sobre la Renta.****1.14 Disposiciones para la Operación Desconcentrada de la Nomina SIDEN****1.15 Censo de Recursos Humanos del GDF****2. Capacitación, Desarrollo De Personal, Servicio Social Y Prácticas Profesionales****2.1 Sistema de Capacitación****2.2 Disposiciones para la Operación del Programa Anual de Capacitación****2.3 Disposiciones para la Operación de la Vertiente de Dirección****2.4 Disposiciones para la Operación del Programa de Enseñanza Abierta****2.5 Disposiciones para la Operación del Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales****2.6 Escalafón****2.7 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal****28 de abril de 2006 GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL****3. Relaciones Laborales****3.1 Relaciones Sindicales****3.2 Comisiones Mixtas****3.3 Riesgos de Trabajo****3.4 Prestaciones al Personal****3.5 Atención a Juicios Laborales****3.6 Descuentos y Sanciones al Personal****4. Modernización Administrativa****4.1 Programa de Modernización de la Administración Pública del Distrito Federal****4.2 Principios****4.3 Estructura Orgánica****4.4 Revisión, Dictamen y Registro de Manuales Administrativos****4.5 Manual de Trámites y Servicios al Público****4.6 Austeridad del Gasto Público del GDF****4.7 Pasajes y Viáticos****4.8 Pasajes al Interior del Distrito Federal****4.9 Espacios Físicos e Identidad de las Unidades de Atención Ciudadana (UNAC)**

4.10 Lineamientos para el Reclutamiento, Evaluación, Selección, Acreditación, Contratación y Capacitación del Responsable y Operadores de las VUD y Responsable y Coordinadores (Operadores) de los CESAC

4.11 Lineamientos para la Expedición y Uso de los Gafetes de Identificación para el Responsable y Operador de las JUD y del Responsable y Coordinador (Operador) de los CESAC

4.12 Informes Periódicos de Gestión de las VUD y los CESAC.

4.13 Lineamientos para el Reclutamiento, Evaluación, Selección, Contratación, Acreditación, Credencialización y

Capacitación de Verificadores Administrativos del GDF

4.14 Informes de Visitas de Verificación Administrativa

4.15 Asesorías Generales

5. Adquisiciones

5.1 Disposiciones

5.2 Direcciones Generales de Administración en las Delegaciones (DGAD)

5.3 Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios

5.4 De las Convocatorias a Licitación Pública

5.5 De las Bases para el Procedimiento de Licitación Pública

5.6 Licitaciones de Bienes Consolidados

5.7 Del Mejoramiento de Precios

5.8 De los Contratos de Adquisiciones

5.9 De las Cotizaciones

5.10 Dictamen de Adjudicación

5.11 De las Prórrogas

5.12 Adquisiciones de Bienes Restringidos

5.13 Anticipos

5.14 Garantías

5.15 Excepciones en el Otorgamiento de Garantías

5.16 Penas Convencionales

5.17 Informes

6. Almacenes e Inventarios

6.1 Almacenes

6.2 Inventarios

6.3 Fauna y Semovientes

6.4 Subcomité de Bienes Muebles

6.5 Baja, Enajenación y Destino Final de Bienes Muebles

6.6 Administración de Documentos y Archivística

6.7 De los Instrumentos de Descripción Archivística

6.8 SAAPDF: De las Oficinas de Control de Gestión

6.9 SAAPDF: De los Archivos de Oficina

6.10 SAAPDF: De los Archivos de Trámite

6.11 SAAPDF: Del Archivo de Concentración

6.12 U.C.A.D.

6.13 Del Archivo Histórico del Distrito Federal

6.14 Del Directorio de Servidores Públicos

7. Servicios Generales

7.1 Telecomunicaciones

7.2 Intercomunicación Telefónica

7.3 Asignación y Uso de Servicios de Telefonía Celular, Radiolocalización y Radiocomunicación

7.4 Prevención de Riesgos, Aseguramiento, Atención y Recuperación de Sinistros

7.5 Seguridad y Vigilancia

7.6 Acceso del Público a las Oficinas del GDF

7.7 Asignación, Uso de Vehículos y Consumo de Combustible

7.8 Mantenimiento y Conservación del Parque Vehicular

7.9 Fotocopiado, Suministro y Consumo de papel Bond

8. Informática del GDF

8.1 Normas de Actuación

9. Disposiciones Diversas

9.1 Generalidades

9.2 Disposiciones en Materia de Comercialización

9.3 Servicios Publicitarios

9.4 Especies Vegetales

9.5 Servicios de Impresión, Holografía y Troquelado

9.6 Comités de Control y Evaluación

9.7 Mezclas Asfálticas

10. Servicios Inmobiliarios

10.1 Generalidades

10.2 Asignación de Bienes Inmuebles

10.3 Arrendamiento de Bienes Inmuebles

10.4 Otorgamiento de Permisos Administrativos Temporales Revocables

10.5 Revocación y Caducidad de Instrumentos

10.6 Sanciones Administrativas

10.7 Recuperación de Inmuebles

10.8 Adquisición de Bienes Inmuebles

10.9 Enajenación y Expropiación de Inmuebles

10.10 Inventario de Inmuebles

10.11 Optimización de Espacios Físicos para Oficinas, Adecuaciones, Remodelaciones y Ampliaciones

10.12 Avalúos de Bienes del Distrito Federal

Concordancia Normativa

DISPOSICIONES GENERALES

Las disposiciones contenidas en la presente Circular son de carácter obligatorio para las Delegaciones del Distrito Federal.

Las Delegaciones, atendiendo al contenido de los artículos 6 y 7 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, deberán vigilar que sus actividades se conduzcan en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades determina el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 20002006, los programas que derivan de éste y los que establezca el C. Jefe de Gobierno, así como velar porque sus actos y procedimientos atiendan a los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, profesionalización y eficacia.

El cumplimiento de estas disposiciones normativas es responsabilidad de los Jefes Delegacionales, así como de los Directores Generales de Administración en las Delegaciones y de los Titulares de las diversas áreas, en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

La interpretación de las disposiciones administrativas contenidas en la presente circular serán resueltas por la Oficialía Mayor, así como aquellas situaciones administrativas no previstas en ella.

ABREVIATURAS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS: Conjunto de métodos y procedimientos destinados a planificar, dirigir, organizar y controlar la generación, circulación, conservación, uso y destino final del documento de archivo.

ADQUISICIONES: La adquisición o arrendamiento de bienes muebles y la contratación de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, excepto lo relacionado con obras públicas.

APDF: Administración Pública del Distrito Federal.

ARCHIVO: Conjunto orgánico de documentos contenidos en cualquier soporte, que es producido o recibidos por cada Delegación del DF, en el ejercicio de sus atribuciones y funciones.

ARCHIVO DE CONCENTRACIÓN: Son los denominados Centrales o de Segunda Edad. Asimismo, son la unidad responsable de los fondos documentales que han sido transferidos de los Archivos de Trámite o de primera edad y que al contener valores primarios son concentrados para su guarda precaucional y que deben permanecer hasta su destino final.

ARCHIVO DE OFICINA: Se forma en la unidad productora de los documentos que nacen como producto de una actividad administrativa y con una función específica, reflejando las acciones de la misma.

ARCHIVO DE TRÁMITE: Son los denominados Archivos de Gestión o de Primera Edad. Dichos archivos de cada Delegación del DF, deben organizar y conservar los expedientes activos, asimismo, serán responsables de la administración de documentos de uso cotidiano y necesario para el ejercicio de las atribuciones de la unidad administrativa correspondiente.

ARCHIVO HISTÓRICO: Es el Archivo Histórico o de Tercera Edad. Asimismo, es la unidad responsable de la administración de los fondos documentales transferidos del Archivo de Concentración y que contienen valores secundarios, para su organización, conservación, descripción y difusión de la memoria documental del Gobierno del Distrito Federal.

BANAMEX: Banco Nacional de México, S.A. de C.V.

CABMSDF: Catálogo de Adquisiciones, Bienes Muebles y Servicios del Distrito Federal.

CATÁLOGO DE DISPOSICIÓN DOCUMENTAL: Instrumento administrativo que permite determinar el destino final de los documentos, estableciendo los plazos de conservación y las modalidades de ésta. En el caso del Archivo Histórico no se maneja este catálogo.

CATÁLOGO DE VIGENCIAS DOCUMENTALES: Registro sistemático por serie o subserie que establece los valores documentales, los plazos de conservación de conformidad a disposiciones legales aplicables. Actualmente es el instrumento de descripción archivística con que cuenta la APDF, el cual contiene, entre otros, los rubros siguientes: plazo de conservación de las series en el Archivo de Trámite; el plazo de conservación en el Archivo de Concentración; el destino final de las series en el que indica la baja, y los documentos con valoración histórica, con el fin de permitir el flujo documental y contar con archivos funcionales.

CCMSH: Comisión Central Mixta de Seguridad e Higiene.

CBM: Comité de Bienes Muebles.

CEDI: Coordinación Ejecutiva de Desarrollo Informático.

CESAC: Centro de Servicio y Atención Ciudadana.

CFDF: Código Financiero del Distrito Federal.

CFF: Código Fiscal de la Federación.

CGDF: Contraloría General del Distrito Federal.

CGMA: Coordinación General de Modernización Administrativa.

CGT: Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal.

CI: Comité de Informática.

CICLO VITAL DEL DOCUMENTO: Sucesión de fases en que se divide la existencia de los documentos en una institución hasta su destino final. Técnicamente se divide en tres fases: fase activa, semiactiva e inactiva de los documentos, de acuerdo con la identificación y asignación de sus valores primarios (administrativos, fiscales y legales), o secundarios (testimoniales, evidenciales e informativos).

CJySL: Consejería Jurídica y de Servicios Legales.

CLC: Cuenta por Liquidar Certificada.

CMC: Comité Mixto de Capacitación.

CMCDP: Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal

CME: Comisión Mixta de Escalafón

COCOE: Comité de Control y Evaluación.

COFETEL: Comisión Federal de Telecomunicaciones.

COMISA: Corporación Mexicana de Impresión, S.A. de C.V.

COMITÉ DELEGACIONAL: Comité Delegacional de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios.

COMITÉ DE AUTORIZACIONES: Comité de Autorizaciones de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios del Gobierno del Distrito Federal.

CONAE: Comisión Nacional de Ahorro de Energía.

CONALEP: Colegio Nacional de Educación Profesional.

CORENADER: Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural.

COTECIAD-DF: Comité Técnico Interno de Administración de Documentos del Distrito Federal.

CPI: Comité del Patrimonio Inmobiliario.

CT: Coordinación Técnica.

CUADRO GENERAL DE CLASIFICACIÓN ARCHIVÍSTICA: Paso metodológico en el proceso de agrupación de las unidades documentales (expedientes), cuyas características intrínsecas son homogéneas, y que conforman una serie determinada, con base en la estructura orgánica y funcional de cada Delegación del DF, referidas con una clave alfa numérica, que responderá a la estructura del fondo y a las diferentes subordinaciones que los conforman.

C.U.R.P.: Clave Única de Registro de Población.

DA: Dirección de Avalúos de la Dirección General de Patrimonio Inmobiliario.

DAI: Dirección de Almacenes e Inventarios.

DAP: Dirección de Administración de Personal.

DCDP: Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

DELEGACIONES: Los Órganos Político-Administrativos en las Demarcaciones Territoriales en que se divide el territorio del Distrito Federal.

DEPENDENCIAS: Las Secretarías, la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, la Oficialía Mayor, la Contraloría General y la Consejería Jurídica y de Servicios Legales.

DEPURACIÓN DE ARCHIVOS: La revisión sistemática de documentos para rescatar los que tienen interés archivístico y eliminar aquéllos cuya vigencia administrativa, legal o fiscal ha concluido.

DESTINO FINAL DE SERIES DOCUMENTALES: Selección de los expedientes que conforman una serie documental cuyo plazo precautorio ha prescrito, con el fin de analizar sus valores, para transferencias al Archivo Histórico o ser dados de baja.

DF: Distrito Federal.

DGAD: Dirección General de Administración Delegacional.

DGAF: Dirección General de Administración Financiera.

DGAP: Dirección General de Administración de Personal.

DGCS: Dirección General de Comunicación Social.

DGJEL: Dirección General Jurídica y de Estudios Legislativos.

DGPI: Dirección General del Patrimonio Inmobiliario.

DGPLSPC: Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera.

DGRT: Dirección General de Regularización Territorial.

DGRMSG: Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.

DGRPPyC: Dirección General del Registro Público de la Propiedad y de Comercio.

DGSU: Dirección General de Servicios Urbanos.

DGUBUEA: Dirección General de la Unidad de Bosques Urbanos y Educación Ambiental

DISAT: Dirección de Ingresos de la Subtesorería de Administración Tributaria.

DNC: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

DPEDF: Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal.

DSG: Dirección de Servicios Generales de la DGRMSG de la OM.

DSPC: Dirección de Servicio Profesional de Carrera.

ENTIDADES: Los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal Mayoritaria y los Fideicomisos Públicos del Distrito Federal.

ESTATUTO: Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.

EXPEDIENTE: Unidad documental simple o compuesta, ordenada y relacionada con un mismo asunto, actividad o trámite, que responde a las funciones de las Delegaciones del GDF.

EXPURGO: La eliminación de documentos repetidos de un expediente, así como copias fotostáticas, entre otros.

FONAC: Fondo de Ahorro Capitalizable.

FONDO DE ARCHIVO: Toda la documentación que se genera o recibe en el ejercicio de las funciones de las Delegaciones del GDF.

FOVISSSTE: Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

GAF: Gabinete de Administración y Finanzas.

GDF: Gobierno del Distrito Federal.

GODF: Gaceta Oficial del Distrito Federal.

IAIPDF: Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.

INEA: Instituto Nacional para la Educación de Adultos.

INSTRUMENTOS DE DESCRIPCIÓN ARCHIVÍSTICA: Elementos científicos de la descripción que sirven para la recuperación de la información documental, generada o recibida por las Delegaciones del DF, Dependencias, Organos Desconcentrados y Entidades de la APDF.

INVENTARIO: Instrumento que describe de manera exacta y precisa la existencia de las series documentales y expedientes.

IPN: Instituto Politécnico Nacional.

I.S.R.: Impuesto Sobre la Renta.

ISSSTE: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

LADF: Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal

LAGDF: Ley de Austeridad para el Gobierno del Distrito Federal

LEDF: Ley de Educación del Distrito Federal.

LFD: Ley Federal de Derechos.

LFRRSP: Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

LFT: Ley Federal del Trabajo.

LFTSE: Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

LISR: Ley del Impuesto Sobre la Renta.

LOAP: Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.

LOAPF: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

LOCATEL: Servicio Público de Localización Telefónica.

LPERC: Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles

LPADF: Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal.

LPERC: LPERC

LRPSP: Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público.

LSPDF: Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal.

LTAIPDF: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.

MAC: Modelo de Atención Ciudadana.

MTYSP: Manual de Trámites y Servicios al Público del Distrito Federal.

NCPDF: Nuevo Código Penal para el Distrito Federal.

NGBM: Normas Generales de Bienes Muebles de la Administración Pública del Distrito Federal.

OFICINA DE CONTROL DE GESTIÓN DOCUMENTAL: La unidad que reciba y distribuya la correspondencia de entrada y salida.

OM: Oficialía Mayor.

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS: Los dotados de atribuciones de decisión, ejecución y autonomía de gestión, distintos a los Órganos Político-Administrativos y cuyas atribuciones se señalan en sus instrumentos de creación o en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

PAAAPS: Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios.

PAC: Programa Anual de Capacitación

PGCDP: Programa General de Capacitación y Desarrollo de Personal.

PGJ ó PGJDF: Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.

PIDI: Programa Institucional de Desarrollo Informático.

POA: Programa Operativo Anual.

PSC: Prestador de Servicios de Capacitación.

RIAPDF: Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

RE: Reglamento de Escalafón

R.F.C.: Registro Federal de Contribuyentes.

RLADF: Reglamento de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal.

RPPC: Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal.

RVADF: Reglamento de Verificación Administrativa del Distrito Federal.

SAAPDF: Sistema de Archivos de la Administración Pública del Distrito Federal.

SAR: Sistema de Ahorro para el Retiro.

SC: Sistema de Capacitación.

SCPP: Subdirección de Capacitación Profesional Permanente.

SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

SE: Subsecretaría de Egresos del Gobierno del Distrito Federal.

SECCIÓN: La subdivisión del fondo (Delegaciones del DF) que contiene un conjunto de documentos relacionados que corresponden a subdivisiones administrativas en las oficinas o Unidades Administrativas que los originaron.

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Distrito Federal.

SEDUVI: Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda del Gobierno del Distrito Federal.

SEP: Secretaría de Educación Pública.

SERIE: Documentos organizados de acuerdo con el procedimiento administrativo o conservado como una unidad porque son el resultado de la misma gestión o procedimiento, o de la misma actividad, que tiene una misma tipología, o debido a cualquier otra relación derivada de su creación, recepción o utilización.

SERVIMET: Servicios Metropolitanos, S.A. de C.V.

SF: Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.

SFP: Secretaría de la Función Pública.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SIDEN: Sistema Integral Desconcentrado de Nómina.

SMC: Subcomité Mixto de Capacitación.

SME: Subcomisión Mixta de Escalafón.

SOCC: Subdirección de Operación y Control de CENDIS.

SPC: Servicio Público de Carrera.

ST: Secretaría Técnica.

STCMC: Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación.

STSME: Secretario Técnico de la Subcomisión Mixta de Escalafón.

SUBCOMITÉ DE ADQUISICIONES: Los Subcomités de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios, establecidos en las Dependencias, Órganos Desconcentrados o Entidades del DF.

SUBSERIE: Es la subdivisión de las series a que corresponden los expedientes.

SUTGDF: Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal.

TRANSFERENCIA PRIMARIA: Procedimiento intelectual y técnico de un fondo o serie, que se realiza en la primera edad del documento, y que se entrega para su custodia, a la segunda edad (Archivo de Concentración) del ciclo vital.

TRANSFERENCIA SECUNDARIA: Procedimiento intelectual y técnico de un fondo o serie, que se realiza en la segunda edad del documento para ser entregado en su custodia definitiva al Archivo Histórico.

UCAD: Unidad Departamental de Administración de Documentos dependiente de la Dirección de Almacenes e Inventarios de la DGRMSG.

UAM: Universidad Autónoma Metropolitana.

UNAC: Unidad de Atención Ciudadana.

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS: Las dotadas de atribuciones de decisión y ejecución, que además de las

Dependencias, son las Subsecretarías, la Tesorería del DF, la Procuraduría Fiscal del DF, las Coordinaciones Generales, las Direcciones Generales, las Subprocuradurías, las Direcciones Ejecutivas y las Contralorías Internas, previstas en el RIAPDF

UNIDADES EJECUTORAS DEL GASTO: Las Direcciones Generales de Administración de las Dependencias o sus equivalentes en las Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados, que tienen asignada clave presupuestal.

VALORES PRIMARIOS: Elemento intrínseco determinado en el trámite que contempla un acto jurídico, administrativo, técnico y/o fiscal (contable gubernamental); son conservados en la primera y segunda edad del Ciclo Vital del Documento.

VALORES SECUNDARIOS: Elementos intrínsecos que sólo presentan los documentos que, por su naturaleza funcional, transformaron el acto original, materializándose como testimoniales, evidénciales e informativos, y que son resguardados permanentemente en los archivos de tercera edad (Archivo Histórico) del ciclo vital del documento.

VUD: Ventanilla Única Delegacional.

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1.1 DISPOSICIONES PARA EL CAPÍTULO 1000, SERVICIOS PERSONALES

1.1.1 Las solicitudes de los trámites de autorización de pagos que presenten las Delegaciones por concepto de “Entrega Recepción” ante la DGAP, no deberán exceder el plazo de 30 días naturales a partir de la fecha en que se formalice el Acta de Entrega Recepción, siempre y cuando las mismas cuenten con la suficiencia presupuestal. Solo procederá la autorización por este concepto de pago para los servidores públicos salientes a que se refiere la Ley de Entrega-Recepción de los Recursos de la Administración Pública del Distrito Federal en su artículo 3°.

1.1.2 Las Delegaciones que tengan modificaciones a su estructura orgánica, autorizadas mediante dictamen de la OM, deberán informar a la DGAP de dichos cambios a más tardar en los tres días hábiles posteriores a la recepción de dicho dictamen. Asimismo deberán solicitar a la DGAP la readscripción masiva del personal que se encuentre incluido en dichas modificaciones.

1.1.3 Será responsabilidad del Titular del Área de Recursos Humanos de las Delegaciones informar a la DGAP en un plazo de 3 días hábiles posteriores a la fecha de recepción de sus claves de adscripción, los cambios en su estructura programática (claves programáticas), en los formatos emitidos para tal efecto.

1.1.4 Las Delegaciones deberán presentar a la DGAP en los formatos establecidos para tal efecto, un Informe trimestral del Avance Programático Presupuestal, del ejercicio del Capítulo 1000 “Servicios Personales”, debiendo remitirlo en el transcurso de la primera quincena del mes siguiente al cierre del trimestre.

1.2 CONTROL DE PLAZAS

1.2.1 Las Delegaciones contarán con una plantilla de personal autorizada por la DGAP, la cual será emitida semestralmente en los meses de enero y julio, en la que se indicará la situación ocupacional de las plazas, tanto del personal de estructura como del técnico-operativo.

1.2.2 Para ocupar las plazas vacantes del personal técnico-operativo de base o de confianza que se generen, las

Delegaciones, se deberán apegar a las disposiciones laborales que les corresponda y a las Condiciones Generales de Trabajo que les aplique. Por lo que se refiere al personal de estructura, las Delegaciones podrán ocupar únicamente las plazas vacantes que se encuentren autorizadas en el dictamen vigente emitido por la OM.

1.2.3 Las propuestas para la creación de plazas de puestos técnico-operativos de Delegaciones, deberán apegarse a lo establecido en el artículo 46 del DPEDF, así como a los niveles establecidos en los Tabuladores de Sueldos autorizados. La solicitud deberá ser remitida a la DGAP por lo menos con un mes de anticipación a la fecha en que se propone su aplicación en el SIDEN, misma que debe incluir:

- a) Solicitud firmada por el Titular de la DGAD.**
- b) Justificación de la propuesta;**
- c) Fecha de inicio de la propuesta;**
- d) Denominación del puesto, código del puesto, universo, nivel salarial, tipo de nómina y adscripción de la plaza a crear;**
- e) Cédula de descripción de puesto de la plaza a crear, cuando no exista el puesto solicitado en el Catálogo de Puestos, a fin de que la DGAP, aplique el Sistema de Valuación de Puestos correspondiente;**
- f) Plazas a cancelar para compensar la creación;**
- g) Memoria de cálculo que desglose por concepto y partida presupuestal el costo anual y por el periodo solicitado de las plazas a cancelar y crear,**
- h) Última plantilla autorizada**
- i) Suficiencia presupuestal autorizada por la SF, para soportar el movimiento solicitado.**

No procederá modificación alguna a las Estructuras Ocupacionales, en las que no haya transcurrido un periodo mínimo de 6 meses a su último dictamen autorizado.

1.2.4 Las Delegaciones podrán realizar cambios de las características de las plazas, cuando se trate de casos orientados al fortalecimiento de las estructuras ocupacionales que atiendan necesidades funcionales de las áreas o cuando se trate de cumplimiento de laudos, y en su caso, su instrumentación quede soportada a través de movimientos compensatorios de plazas, de conformidad con el artículo 46 del DPEDF. Las propuestas deberán cubrir todos los requisitos señalados en el numeral 1.2.3 de esta Circular, que le sean aplicables.

1.3 CONTRATACIÓN, NOMBRAMIENTOS, IDENTIFICACIÓN Y EXPEDIENTES DE PERSONAL

1.3.1 En ningún caso las Delegaciones, podrán establecer una relación laboral para cubrir plazas de personal técnicooperativo o de estructura, hasta en tanto no cuenten con el dictamen autorizado por la OM.

1.3.2 La ocupación de las plazas vacantes, se efectuará mediante los movimientos que lleven a cabo las Delegaciones que procesen su Nómina en el SIDEN, con apego a la estructura autorizada vigente.

1.3.3 Las plazas de estructura de las Delegaciones, no podrán ser remuneradas bajo el régimen de honorarios ni eventuales.

1.3.4 Si el candidato a ocupar alguna plaza vacante, se encuentra jubilado o pensionado por cualquiera de las instituciones públicas de seguridad social, deberá acreditar ante la Delegación que pretenda su incorporación, la notificación que establece la Ley del ISSSTE o la Ley del IMSS, según corresponda. Asimismo, bajo ninguna circunstancia podrá reingresar, ni ser contratado en cualquiera de los diferentes tipos de nómina del GDF, el trabajador que haya optado por incorporarse a algún Programa de Retiro con apoyo económico. El cumplimiento de esta disposición será responsabilidad del Titular del Área de Recursos Humanos de la Delegación que lo contrate.

1.3.5 La plaza de nivel técnico-operativo, cuya vacante fuera generada por la interposición de una licencia prejubilatoria, no podrá ser ocupada hasta en tanto no concluya el periodo de licencia y la

plaza quede liberada mediante la baja definitiva del titular de la misma. Las plazas que presenten la situación de baja definitiva del titular, se sujetarán a lo previsto en el artículo 48 del DPEDF.

1.3.6 La jornada de trabajo del personal de estructura, es de tiempo completo. En consecuencia, no podrán ocupar dos puestos de estructura dentro de la APDF, sin importar el tipo de cargo que desempeñe.

1.3.7 Previo a la formalización de la relación laboral, el aspirante a ocupar una plaza en alguna de las Delegaciones, deberá entregar lo siguiente:

- a) Formato de solicitud de empleo totalmente requisitado;
- b) Copia certificada del Acta de Nacimiento;
- c) Curriculum Vitae, sólo en el caso de personal de estructura;
- d) Cuando el aspirante sea de nacionalidad extranjera, deberá entregar copia de la Visa FM-3, expedida por la Secretaría de Gobernación;
- e) Copia de Identificación Oficial (Credencial para Votar o del comprobante de su solicitud, Pasaporte vigente ó Cédula Profesional);
- f) Copia del documento en donde conste la clave del Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.);
- g) Copia del documento en donde conste la Clave Única de Registro de Población (C.U.R.P.);
- h) Copia del documento que acredite el nivel máximo de Estudios;
- i) Copia del Comprobante de Domicilio;
- j) Dos fotografías tamaño infantil de frente;
- k) Escrito en el que manifieste bajo protesta de decir verdad, que no tiene otro empleo en el Gobierno del Distrito Federal y que actualmente no tiene celebrado contrato alguno como prestador de servicios con el mismo Gobierno del Distrito Federal;
- l) Escrito en el que manifieste que da su autorización para que el área de Recursos Humanos consulte en la CGDF, si se encuentra inhabilitado para ocupar un empleo en el servicio público y que en el caso de que se encuentre inhabilitado, queda enterado que no podrá ingresar a laborar en el Gobierno del Distrito Federal;
- m) Constancia de Remuneraciones Cubiertas y Retenciones Efectuadas Emitidas por Otro Patrón a que se refiere el numeral 1.13.1 de esta Circular;
- n) Manifestación por escrito, si tienen otro empleo fuera de la APDF y si en dicho empleo se aplica el Crédito al Salario que establece la LISR, y
- o) Manifestación del empleado de no haber sido sujeto de jubilación mediante incorporación a programas de retiro con apoyo económico.

El aspirante que no cumpla con los requisitos asentados no podrá ser contratado.

El incumplimiento de esta disposición será responsabilidad del Titular del área de Recursos Humanos de la

Delegación que lo contrate.

El trabajador que proporcione información falsa con relación a los requisitos antes citados, será dado de baja automáticamente, previa notificación a la Contraloría Interna que corresponda.

1.3.8 El proceso de ocupación de una plaza de base se sujetará a la aplicación del Sistema Escalonario.

1.3.9 No procede el otorgamiento de licencias sin goce de sueldo, cuando un trabajador de base, pretenda ocupar otra plaza de base o de confianza de nivel técnico-operativo. Asimismo, no procede el otorgamiento de licencias sin goce de sueldo al personal de confianza.

1.3.10 La retroactividad en la vigencia de todos los movimientos de los trabajadores, incluyendo incidencias (tiempo extraordinario, guardias, prima dominical, etc.) no deberá exceder de 20 días hábiles desde la fecha en que ocurre el movimiento, a la fecha de su captura de conformidad con el

“Calendario de Procesos de la Nómina SIDEN” emitido anualmente por la DGAP. En el caso en que sean capturados movimientos de personal e incidencias con mayor retroactividad, la Delegación deberá reportarlo a su Contraloría Interna, con copia para la DGAP. Los movimientos de transformación, plaza-puesto-función, cambios de nivel y reasignaciones de personal, se realizarán sin retroactividad y tendrán vigencia a partir de su aplicación en la nómina.

1.3.11 Los Jefes Delegacionales tienen la atribución de nombrar o remover libremente a sus subalternos, por lo que son los responsables de firmar los nombramientos del personal que consideren para ocupar un puesto en su estructura orgánica autorizada, o en su caso, las remociones que correspondan, de conformidad con la normatividad aplicable.

1.3.12 La DGAD, es la instancia facultada para expedir las credenciales de los trabajadores de la Delegación, que los acredite como tales, incluyendo la del Jefe Delegacional.

Las Delegaciones, deberán observar las disposiciones contenidas en la Normatividad en Materia de Credenciales e Identificaciones de los trabajadores y Servidores Públicos de Mandos Medios, Superiores del GDF emitida para tal efecto por la OM (circular OM/2092/2001).

Los lineamientos que regulan la procedencia, forma y demás características de las credenciales y gafetes de identificación para el personal que se encarga de la atención al público en VUD y CESAC, así como de los que realizan visitas de verificación o de inspección, se contienen en apartados diversos y los ordenamientos que regulan las respectivas materias.

El control de las credenciales se llevará a cabo en los siguientes términos:

- a) Los trabajadores son los responsables del uso que le den a la credencial que lo acredita como tal. Al término de la vigencia establecida en las mismas o al concluir su cargo están obligados a devolverlas al Titular del Área de Recursos Humanos de su respectivo centro de trabajo, para su archivo en el expediente de personal.
- b) El trabajador deberá levantar Acta ante la Agencia del Ministerio Público y anexarla a la solicitud de reposición que deberá dirigir al Titular del Área de Recursos Humanos de su Delegación, en caso de pérdida o robo de la misma. El Titular del Área de Recursos Humanos de cada Delegación, tendrá a su cargo las siguientes obligaciones:
- c) Solicitar la devolución de la credencial al término de la vigencia establecida en la misma o al concluir el cargo del servidor público para el archivo de su expediente personal.

En el caso de los trabajadores activos cuya credencial no esté vigente y no realicen la devolución correspondiente, no procederá su reposición.

Al recibir la credencial del servidor público con motivo de la conclusión del cargo, deberá entregar a éste, un comprobante en donde conste la recepción de la misma.

b) En caso de pérdida o robo de las credenciales que se encuentren bajo su resguardo, deberán presentar Acta emitida por la Agencia del Ministerio Público, en donde conste la pérdida o el robo de las mismas, con la finalidad de que se lleven a cabo los trámites administrativos correspondientes.

1.3.13 El Titular de Recursos Humanos de la Delegación, es responsable de la custodia y actualización de los expedientes de personal de los trabajadores adscritos, así como de los que hayan causado baja antes de la desconcentración de los registros de personal, por parte de la OM.

Asimismo, deberá solicitar los expedientes de personal de los trabajadores que reingresen al GDF, a su última Área de Adscripción, dentro de los 5 días hábiles posteriores a su contratación. La última área de adscripción, deberá enviar el expediente solicitado, dentro de los 15 días siguientes a la recepción de dicha petición.

1.3.14 El Titular del Área de Recursos Humanos de cada Delegación, será el responsable de expedir la documentación oficial que certifique la trayectoria laboral de los trabajadores activos y que hayan causado baja.

1.4 CONTRATACIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS.

1.4.1 Las Delegaciones deberán apearse a los “Lineamientos para la Autorización de Programas de Contratación de Prestadores de Servicios con cargo a las Partidas Presupuestales 3301 ‘HONORARIOS’, 3302 ‘CAPACITACIÓN’, 3303 ‘SERVICIOS DE INFORMÁTICA’, 3304 ‘SERVICIOS ESTADÍSTICOS’ Y GEOGRÁFICOS’ y 3305 ‘ESTUDIOS E INVESTIGACIONES’.

1.5 REMUNERACIONES

1.5.1 La OM, es la instancia facultada para autorizar los Tabuladores de sueldos y salarios de las Delegaciones

1.5.2 De acuerdo con el artículo 3° de la LAGDF no se autorizaran bonos o percepciones extraordinarias.

1.5.3 El pago de horas extraordinarias, procederá sólo por el tiempo estrictamente necesario para resolver problemas inherentes a los procesos productivos de bienes y servicios, que no pueden ser solucionados dentro de la jornada ordinaria de trabajo. La autorización del pago será responsabilidad del Jefe Delegacional y en todos los casos deberá sujetarse a la disponibilidad presupuestal. No deberá asignarse o cubrirse tiempo extraordinario con personal que desempeña labores de tipo operativo o administrativo, que no estén inscritos en los programas que incrementen directamente la oferta de bienes y servicios. No procederá el pago de tiempo extraordinario, al personal de estructura, de confianza, con licencia, comisión sindical, incapacidad médica temporal o en periodo vacacional.

1.5.4 Sin contravenir lo dispuesto en los ordenamientos legales en vigor, deberán escalonarse los horarios del personal, establecerse las guardias necesarias y disminuir en lo posible la autorización y pago de tiempo extraordinario.

1.5.5 Solo procederán las solicitudes que realicen las Delegaciones ante la DGAP, para la liberación de sueldos devengados que no fueron cobrados oportunamente, cuando se adjunte escrito del interesado con los siguientes datos: período reclamado, número de plaza, adscripción, firma del trabajador y los que para tal efecto de a conocer la DGAP.

Para efecto de iniciar el trámite de autorización de las solicitudes a que se refiere el presente numeral, no deberán exceder de un plazo de 30 días naturales a partir de la fecha de presentación de la solicitud por parte del interesado, en caso contrario en el oficio de trámite deberá justificar el motivo del retraso, enviando copia de conocimiento a la Contraloría Interna adscrita a la misma o en su caso a la CGDF.

No procederá la autorización del recibo extraordinario, en el caso de que la Delegación solicite el pago de sueldos y/o prestaciones de periodos anteriores a la fecha de alta o reingreso del trabajador en el SIDEN.

Esta acción prescribirá en un año contado a partir de la fecha en que sean devengados esos sueldos, conforme a lo establecido en el Art.112 de la LFTSE.

1.6 READSCRIPCIÓN DE PERSONAL

1.6.1 Las modalidades de readscripción de personal se clasifican en:

a) Individual;

b) Masiva , y

c) Reubicaciones Internas. (Cambios de código de adscripción del personal dentro de una misma Delegación).

1.6.2 Procederá la readscripción de personal, sin perjuicio de su categoría y función en los siguientes casos:

a) Por convenir al buen servicio;

b) Por reorganización o necesidades del servicio;

c) Por desaparición del centro de trabajo;

d) Por permuta debidamente autorizada;

e) Por mandato judicial, y

f) Por razones de salud, en los términos de las CGT y de la Ley del ISSSTE.

1.6.3 No procederá la petición de readscripción, en los siguientes casos:

a) Cuando cubra interinato en plaza vacante por licencia;

b) Cuando no haya creado la antigüedad mínima en su plaza de base (seis meses un día);

c) Cuando se encuentre en licencia sindical;

d) Cuando haya ganado un concurso escalafonario y tenga menos de un año en la nueva adscripción;

e) Cuando se encuentre disfrutando de alguna licencia sin goce de sueldo;

f) Cuando se encuentre gestionando una licencia prejubilatoria o pensión;

g) Cuando ocupe una plaza de haberes;

h) Cuando se encuentre sujeto a un proceso judicial, a un procedimiento administrativo o a una demanda laboral, en tanto no se resuelva su situación, con excepción de que así lo disponga la autoridad competente;

i) Cuando ostente código de confianza (CF),

j) Cuando la función y puesto no sean acordes al área a la que se va a reubicar. (Personal Médico fuera de las

Unidades Hospitalarias, Jueces fuera de los Centros de Justicia, etc.), y

k) Cuando al término de su licencia no cuente con el movimiento de reanudación en el SIDEN y con el recibo de pago que certifique su reincorporación.

1.6.4 El cambio de adscripción de un trabajador, deberá formalizarse en primer término por las Áreas interesadas en llevar a cabo la readscripción, acordando entre ambas lo siguiente:

a) Fecha en que se presentará el trabajador a su nueva Área de adscripción;

b) Fecha de envío del expediente al Área de destino;

c) Establecer el compromiso de la transferencia presupuestal, y

d) Quincena en la que se acuerda la readscripción del trabajador, sujeta a la autorización de la DGAP.

1.6.5 El Área de origen solicitará autorización de la readscripción del trabajador a la DGAP, anexando para ello el oficio de aceptación o petición del área solicitante y copia del último recibo de pago del trabajador.

1.6.6 La DGAP analizará la petición de readscripción y procederá a emitir el oficio correspondiente, autorizando o negando el cambio de adscripción del trabajador.

1.6.7 Las características de la plaza del trabajador readscrito se conservan. El cambio de adscripción no implica un cambio en el nivel salarial o puesto del titular de la plaza. Las funciones que se le encomienden en la nueva área de trabajo, deberán ser acordes con las características de la plaza y nombramiento de donde procede el trabajador.

Las Áreas de Recursos Humanos no están facultadas para asignarle funciones o actividades diferentes a las inherentes a su puesto y plaza. Los casos de excepción, serán dictaminados por la DGAP.

1.6.8 La DGAP, notificará al Área de origen del trabajador, el lugar de la nueva adscripción para que ésta realice la transferencia presupuestal de los recursos asociados a la plaza.

1.6.9 Los trabajadores readscritos por la DGAP, podrán ser puestos nuevamente a disposición después de haber transcurrido un año como mínimo, contado a partir de la fecha con que haya sido formalizado el movimiento de cambio de adscripción. Los casos de excepción serán dictaminados por la DGAP.

1.6.10 Cada Delegación podrá realizar reubicaciones de personal dentro de la misma. Dichos cambios se deberán comunicar a la DGAP para su aplicación en el SIDEN, de acuerdo con el calendario emitido para tal efecto.

1.7 PERSONAL EVENTUAL

1.7.1 Las Delegaciones deberán apegarse a los “Lineamientos para la Autorización de Programas de Personal Eventual con cargo a la Partida Presupuestal ‘1202 Sueldos al Personal Eventual’”, emitidos por la OM.

1.7.2 Las Delegaciones que tengan Programas de Personal Eventual autorizados por la DGPL y SPC, deberán enviar los archivos magnéticos de las nóminas a la Dirección de Procesamiento de Nómina, para la impresión de los recibos y el Resumen de la Nómina, desglosado por conceptos, de conformidad con las fechas establecidas en el Calendario de Procesos de la Maquila de Recibos de Personal Eventual que emite anualmente la DGAP.

1.8 OPERACIÓN, PROCESO, TRÁMITE DE SOLICITUD DE RECURSOS, PAGO, COMPROBACIÓN Y CONTROL DE NÓMINA

1.8.1 Las Delegaciones deberán instrumentar lo necesario a efecto de dar cumplimiento al “Manual de Normas y Procedimientos para la Desconcentración del Trámite y Comprobación de Recursos para el Pago de la Nómina”. Igualmente deberán aplicar las disposiciones contenidas en el Capítulo de “Servicios Personales” del “Manual de Normas y Procedimientos Presupuestarios para la Administración Pública del Distrito Federal” emitida por la SF.

1.8.2 Cada Delegación deberá gestionar la CLC ante la SF, para el trámite de recursos para el pago de la nómina y la ministración de fondos, conforme al “Calendario de Procesos de la Nómina SIDEN” emitido anualmente por la DGAP y el procedimiento contenido en el “Manual de Normas y Procedimientos para la Desconcentración del Trámite y Comprobación de Recursos para el Pago de la Nómina” así como del “Manual de Normas y Procedimientos Presupuestarios para la Administración Pública del Distrito Federal” emitido por la SF.

1.8.3 Cada Delegación será responsable de instrumentar el mecanismo de pago físico a los trabajadores adscritos y de registrar ante la DGAP a los pagadores, de los que se auxiliarán conforme a la normatividad vigente.

1.8.4 Las Delegaciones deberán verificar que todos los trabajadores a los que se les realizará su pago, formen parte de la plantilla de personal y que sean retenidas y reintegradas a la Tesorería del GDF el 100% de las remuneraciones de los trabajadores a los que no corresponda liberar su pago. Tratándose de trabajadores con derecho a una parte de los recursos contenidos en el recibo de pago, la liberación parcial deberá apegarse en lo establecido en el numeral 1.8.8.

1.8.5 Cada Delegación deberá emitir los resúmenes de nómina, por tipo, concepto y forma de pago (banco y efectivo). En el caso de la nómina que se procesa en el SIDEN, los citados resúmenes se podrán consultar vía Intranet a través de la página de la DGAP; de conformidad con el “Calendario de Procesos de la Nómina SIDEN”, emitido anualmente por la DGAP. Dichos resúmenes servirán de

base para la elaboración de las CLC que emitan para gestionar los recursos para el pago de la Nómina, ante la SF.

1.8.6 Por ningún motivo podrá ser realizado el pago a un trabajador que no se identifique plenamente a satisfacción de la Delegación. Para tal efecto la misma deberá instrumentar lo necesario para que el trabajador cumpla con esterequisito.

1.8.7 El pago de los trabajadores no podrá ser realizado en instalaciones diferentes a las que se hayan establecido para tal efecto, salvo causas de fuerza mayor, en cuyo caso se deberá informar a la DGAP y a los Órganos Judiciales competentes.

1.8.8 Por ningún motivo se podrá pagar al trabajador una cantidad distinta a la que se consigna en el recibo de nómina emitido por la DGAP. Cuando el trabajador tenga derecho a percibir solo una parte de la cantidad señalada en el recibo, se procederá a la cancelación del mismo, debiendo reintegrar a la Tesorería del D.F. el 100% de la cantidad señalada en dicho recibo. En este caso se deberá tramitar ante la DGAP la remuneración que corresponda de conformidad con el numeral 1.5.5.

1.8.9 Las Delegaciones, deberán instrumentar las acciones que permitan el pago de nómina a través del depósito en cuentas bancarias, para que los trabajadores tengan una mayor seguridad y disponibilidad en el manejo de sus remuneraciones, así como de los servicios bancarios adicionales. Lo anterior deberá apegarse a los lineamientos emitidos por la OM.

1.8.10 La DGAP enviará a la SF el Resumen de Recibos no Cobrados por Delegación, con la finalidad de que ésta tenga conocimiento del importe líquido que se debió haber reintegrado.

1.9 PLANEACIÓN

1.9.1 Las Delegaciones atenderán los procedimientos que implican la simplificación y modernización de los procesos de la administración de los Recursos Humanos establecidas por la OM.

1.9.2 Para efectos de incorporar al SIDEN, la creación, modificación, compactación y supresión de puestos y plazas las Delegaciones, deberán presentar a la DGAP lo siguiente:

- a) Solicitud firmada por el Titular del Área de Recursos Humanos;
- b) Dictamen autorizado, y
- c) Formatos de cancelación-creación o transformación. En lo referente a los formatos de creación, deberán ajustarse al Catálogo de Adscripciones vigente.

1.9.3 Las Delegaciones, deberán apegarse a los Catálogos de Puestos vigentes, autorizados por la OM.

1.9.4 La DGAP autorizará la incorporación al SIDEN de los conceptos nominales, incidencias y movimientos que afecten las percepciones y deducciones del personal que expida la DGPL y SPC.

1.9.5 La DGAP es la responsable del diseño, elaboración, captura, actualización y registro de los Catálogos de Claves de Adscripción en el SIDEN, derivados de la creación o modificación de las estructuras orgánicas emitidas por la OM. Los catálogos serán entregados a las Delegaciones.

1.10 COMPACTACIÓN DE HORARIOS

1.10.1 La jornada laboral diurna para los servidores públicos de la APDF, bajo el régimen de confianza, tendrá una duración de 40 horas a la semana dividida equitativamente entre los cinco días laborales (cada uno de ellos de ocho horas).

1.10.2 Los Titulares de las, Delegaciones deberán obligatoriamente y conforme a las necesidades del servicio y las cargas de trabajo, compactar horarios de labores, de acuerdo a lo siguiente:

- a) El horario de labores de ocho horas que se indica en el punto anterior, dará inicio a las 9:00 horas para finalizar a las 18:00 horas de cada día, con una hora de comida que será de las 15:00 a las 16:00 horas;
- b) Cuando por la naturaleza de los servicios que se presten, se requiera contar permanentemente con personal para la atención al público, el Titular de la Delegación, establecerá guardias de las 17:00 a las 20:00 horas, a efecto de recibir aquellos documentos que deban ser remitidos a las áreas operativas para su resolución, respetando las jornadas laborales que establece el artículo 123 Constitucional, la LFT y la LFTSE;
- c) Los trabajadores al servicio del GDF podrán recibir capacitación correspondiente dentro de los horarios de labores;
- d) Quedan excluidos de lo dispuesto en el inciso a) los servidores públicos que desempeñen funciones en las materias de carácter financiero, fiscal, en lo relativo a la actuación del Ministerio Público en ejercicio de sus funciones constitucionales y legales, la CGDF, la Comisión de Derechos Humanos del DF, Seguridad Pública, Procuración de Justicia, servicios de emergencia, salud y similares, y
- e) Considerando la entrada en vigor del horario compacto, solamente se podrá autorizar el pago de horas extras y guardias, cuando se hayan ejercido fehacientemente y en virtud de que no se consideran prestaciones obligatorias sino que son la retribución por servicios extraordinarios realizados de manera voluntaria y previamente planeados.

1.10.3 Las Delegaciones deberán llevar acabo programas y acciones que fomenten el uso racional de la energía eléctrica considerando como una de sus principales herramientas el horario compactado obligatorio y así mismo deberán responsabilizar a un servidor público para que durante la jornada laboral y al concluir la misma apagar la iluminación de áreas que no se encuentren en servicio.

1.11 CONCEPTOS NOMINALES, INCIDENCIAS Y MOVIMIENTOS EN EL SISTEMA SIDEN

1.11.1 La formulación y autorización de los Descriptivos de Conceptos Nominales, así como su modificación o cancelaciones responsabilidad de la DGPL y SPC por lo que cada Delegación deberá presentar ante dicha área las propuestas de creación y cambios con el propósito de que sea valorada su viabilidad y procedencia.

Para la aplicación de Conceptos Nominales, es responsabilidad de cada Delegación apegarse a los Lineamientos emitidos por la OM.

1.11.2 Las Delegaciones deberán remitir a la Dirección de Relaciones Laborales dependiente de la DGPLSPC en archivo magnético y con soporte documentales; Los conceptos nominales, incidencias y movimientos, inherentes a su operativa que afectan las percepciones y deducciones de los trabajadores del GDF, de acuerdo al calendario establecido para el efecto.

1.11.3 La DGPLSPC, a través de la Coordinación de Informática de la Dirección de Relaciones Laborales incorporará en el Sistema de Nómina (SIDEN) los conceptos nominales, incidencias y movimientos, inherentes a su operativa, que remiten las Delegaciones.

1.11.4 La DGPLSPC a través de la Coordinación de Informática de la Dirección de Relaciones Laborales, generará los reportes de los conceptos nominales, incidencias y movimientos, aceptados y rechazados, para la validación de las Delegaciones.

1.12 OTROS GASTOS

1.12.1 Las erogaciones por concepto de otros gastos corresponderán a:

- a) Gastos del Ceremonial y de Orden Social;
- b) Alimentación de Personas;
- c) Congresos, convenciones, exposiciones;
- d) Espectáculos Culturales, y
- e) Gastos de representación y para investigaciones oficiales.

El ejercicio de los gastos anteriores se sujetará a los criterios de racionalidad y selectividad, y sólo se efectuarán cuando se cuente con la autorización expresa del Titular de la Delegación que corresponda, de conformidad con el CFDF y el DPEDF.

1.13 DEL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES EN MATERIA DE IMPUESTO SOBRE NÓMINAS, IMPUESTO AL VALOR AGREGADO Y RETENCIONES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

1.13.1 Al contratar personal de nuevo ingreso, las Delegaciones deberán solicitar la “Constancia de Remuneraciones Cubiertas y de Retenciones Efectuadas” emitida por otro patrón, a que se refiere el artículo

118 fracc. III de la LISR y enviarla a la DGAP dentro del mes siguiente a la fecha de su contratación.

1.13.2 Al contratar personal de nuevo ingreso o reingreso, las Delegaciones deberán solicitar a los trabajadores, que manifiesten por escrito, si tienen otro empleo fuera de la APDF y si en dicho empleo se aplica el crédito al salario de conformidad con lo establecido en el segundo párrafo de la fracción IV del artículo 118 de la LISR, para que no sea considerado más de una vez este beneficio.

Así mismo y antes de que se les efectúe el primer pago del año de que se trate, deberán solicitar a los trabajadores activos, que manifiesten si tienen otro empleo fuera de la APDF y si en dicho empleo se aplica el crédito al salario que establece la LISR para que no sea considerado más de una vez este beneficio.

Las Delegaciones deberán enviar a la DGAP una relación de los trabajadores que se encuentren en la situación

prevista en el presente numeral; de acuerdo al procedimiento emitido para tal efecto.

1.13.3 Es responsabilidad de las Delegaciones atender las peticiones de los trabajadores para la expedición de la “Constancia de Remuneraciones Cubiertas y de Retenciones Efectuadas”. La DGAP solo emitirá las constancias que se tramiten a través del área de Recursos Humanos de cada Delegación.

De igual forma se procederá en el caso de prestadores de servicios profesionales tratándose de la “Constancia de Retenciones Efectuadas”.

1.13.4 Al contratar personal de nuevo ingreso, las Delegaciones deberán solicitar a los trabajadores, los datos necesarios para que las mismas lleven a cabo la inscripción en el registro federal de contribuyentes de conformidad con los lineamientos emitidos por la DGAP, o bien, cuando ya hubieran sido inscritos con anterioridad, éstos deberán proporcionar el documento oficial expedido por la SHCP donde conste la clave del R.F.C.

1.13.5 En el caso de las contrataciones de personas físicas bajo el régimen de servicios profesionales con cargo a las partidas presupuestales 3301, 3302, 3303, 3304 y 3305, así como por concepto de arrendamiento de inmuebles con cargo a la partida 3201, las Delegaciones deberán solicitar invariablemente la copia de la Cédula de Identificación Fiscal y la Clave Única del Registro de Población y conservarlas en su expediente.

1.13.6 Las Delegaciones serán las responsables de entregar al trabajador, prestador de servicios profesionales o al arrendador, la “Constancia de Remuneraciones Cubiertas y de Retenciones Efectuadas” o la “Constancia de Retenciones Efectuadas” según corresponda, que emita la DGAP en cumplimiento a la LISR, debiendo conservar el acuse de recibo correspondiente.

1.13.7 Es obligación de las Delegaciones, retener el ISR cuando así lo establezca la LISR, al momento de efectuar pagos por concepto de Sueldos, Salarios Caidos, Honorarios, Arrendamiento de Bienes Inmuebles o cualquier otro concepto.

1.13.8 Para los efectos del artículo 24 del DPEDF para el Ejercicio Fiscal 2006 de presentar una sola declaración centralizada en materia de ISR, las Delegaciones deberán reportar a la DGAP la información relativa a los pagos y retenciones efectuados durante el mes inmediato anterior, en las fechas establecidas en el Calendario de Recepción de Información para el Pago de Impuestos de acuerdo con los lineamientos emitidos por la DGAP.

1.13.9 Las obligaciones fiscales en materia de Impuesto Sobre Nómina, IVA y entero de retenciones del ISR, se cumplirán con la presentación de una sola declaración centralizada que se tramitará en la DGAP.

1.13.10 Las Delegaciones, deberán enviar a la DGAP dentro de los primeros diez días hábiles del mes de enero de cada año, la información para el cumplimiento de obligaciones fiscales de carácter anual, de acuerdo con los lineamientos emitidos por la DGAP.

1.13.11 Para el cumplimiento de las obligaciones fiscales del personal eventual relacionadas con el pago de cuotas y aportaciones de seguridad social, las Delegaciones deberán atender las disposiciones administrativas emitidas por la OM.

1.13.12 Las Delegaciones deberán aplicar las “Reglas de Operación para el Cumplimiento de las Obligaciones en Materia de Impuesto al Valor Agregado Generado por los Actos o Actividades del Gobierno del Distrito Federal”, emitidas conjuntamente por la SF y la OM.

1.14 DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DESCONCENTRADA DE LA NOMINA SIDEN

1.14.1 Las Delegaciones deberán instrumentar lo conducente para elaborar, integrar, capturar y validar los movimientos de personal, la aplicación de incidencias (conceptos nominales), así como contar con los soportes documentales que la normatividad establece para cada caso. Igualmente serán responsables de la captura, cancelación y conservación de los recibos de nómina no cobrados por los trabajadores.

1.14.2 Para las correcciones de registros del SIDEN, las Delegaciones deberán apegarse a los procedimientos emitidos por la DGAP.

1.14.3 Para la captura de movimientos de personal, importaciones de incidencias y validación de Prenómina, así como la captura de recibos de nómina no cobrados por los trabajadores, las Delegaciones, deberán apegarse a las fechas establecidas en el “Calendario de Procesos de la Nómina SIDEN” emitido anualmente por la DGAP.

1.14.4 Para que proceda la captura de los movimientos de baja, licencia sin sueldo o suspensión de pago de personal, cada Delegación, deberá contar con la comprobación de haber reintegrado a la Tesorería del DF los sueldos a los que ya no tiene derecho el trabajador y haber capturado en el SIDEN los Recibos no Cobrados correspondientes.

1.14.5 El titular del Área de Recursos Humanos de cada Delegación será el responsable de afectar en el SIDEN, las correcciones de datos como son: Sexo, Estado Civil, CURP, Nombre, R.F.C, etc. Así como contar con los soportes documentales que amparen dichas correcciones.

1.14.6 Los Directores Generales de Administración de las Delegaciones serán los responsables de la emisión y firma de las constancias de nombramientos y/o movimientos de su personal, aplicados en el SIDEN.

1.14.7 Los Directores Generales de Administración de las Delegaciones deberán designar a los servidores públicos que tendrán la responsabilidad de ingresar los datos al SIDEN, debiendo solicitar a la DGAP las claves de acceso. Así mismo, deberán comunicar a la DGAP cualquier sustitución o baja

de usuarios, dentro de los 5 días calendario posteriores a la fecha en que fue retirada la designación, utilizando para tal efecto el Formato establecido por la DGAP debidamente requisitado.

1.14.8 Los Servidores Públicos designados conforme al numeral anterior, deberán firmar la Carta Responsiva correspondiente, en la cual asumen ante la Delegación el uso y confidencialidad de la Clave de Usuario, de acuerdo a la LFRSP.

1.14.9 Cada Delegación será responsable de instrumentar lo necesario a fin de garantizar la confidencialidad de toda la información de los procesos de nómina, así como de las claves de usuario y del acceso al SIDEN.

1.15 CENSO DE RECURSOS HUMANOS DEL GDF

1.15.1 El Censo de Recursos Humanos del GDF es un registro que concentra la información de los trabajadores al servicio de las Dependencias, Órganos Desconcentrados y Delegaciones, los datos de identificación personal y los inherentes a la relación laboral.

1.15.2 La coordinación de los trabajos que requiera el levantamiento del Censo de Recursos Humanos del GDF en las Delegaciones, estará a cargo de la DGPLSPC con base en las disposiciones establecidas en el “Manual para el levantamiento del Censo de Recursos Humanos del GDF 2004 en los Órganos Político-Administrativos” expedido conjuntamente por la OM y la CGDF, mediante la circular OM/228/2004 del 25 de febrero de 2004.

1.15.3 La DGAP administrará la información del Censo de Recursos Humanos del GDF, las DGAD serán las responsables de actualizar permanentemente la información del personal, mediante un esquema de captura y la clave de acceso que para tal efecto les proporcione la DGAP.

1.15.4 Para el cumplimiento de sus atribuciones, las Delegaciones, podrán acceder a su información en el Censo de Recursos Humanos del GDF por medio de una base de datos que para tal efecto pondrá a su disposición la DGAP quincenalmente.

1.15.5 La DGAP publicará información estadística del Censo de Recursos Humanos del GDF a través de la página Web del GDF, para que pueda ser consultada sin ninguna restricción por cualquier persona o institución, en apego a lo previsto en la LTAIPDF.

1.15.6 El Actualizador del Censo de Recursos Humanos del GDF es la herramienta informática que tiene como objetivo incorporar la información de los servidores públicos de nuevo ingreso y actualizar la correspondiente de los que se encuentren activos en las Delegaciones.

1.15.7 La operación del Actualizador del Censo de Recursos Humanos del GDF no sustituye los procedimientos relacionados con la información contenida en el SIDEN.

1.15.8 Para modificar o actualizar la información del Censo de Recursos Humanos del GDF, las DGAD deberán apegarse a los procedimientos establecidos en el Manual Específico de Operación para el Actualizador del Censo de Recursos Humanos del GDF que para tal efecto emita la OM.

1.15.9 La DGAP emitirá el calendario al que deberán apegarse las DGAD para modificar y actualizar la información del Censo de Recursos Humanos del GDF.

1.15.10 Las DGAD serán las responsables de integrar en el expediente del trabajador los documentos que respalden la información del Censo de Recursos Humanos del GDF.

1.15.11 Los servidores públicos que tengan acceso al Actualizador del Censo de Recursos Humanos del GDF serán responsables por hacer pública la información relacionada con datos personales y por el mal uso de la contenida en el mismo, en los términos previstos por la LFRSP, el NCPDF, la LTAIPDF y demás disposiciones aplicables.

2. CAPACITACIÓN, DESARROLLO DE PERSONAL, SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1 SISTEMA DE CAPACITACIÓN

2.1.1 El SC es el conjunto de acciones cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores de las Delegaciones en la prestación de sus servicios, para lo cual establece el marco en el que se operarán las etapas del proceso de capacitación y Enseñanza Abierta, con fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la LFTSE, las CGT, el Acuerdo por el que se establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal, en la Administración Pública del Distrito Federal y en las disposiciones específicas que en tales materias emita la DCDP.

2.1.2 El Sistema apoyará la instrumentación de programas dirigidos al fortalecimiento del SPC.

2.1.3 El PGCDP es el instrumento que orienta las acciones tendientes a proporcionar al servidor público, los medios necesarios para mejorar sus capacidades, conocimientos y adquirir herramientas, para el óptimo desarrollo de sus funciones, de conformidad con el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (2000-2006).

2.1.4 Para el cumplimiento del PGCDP, las Delegaciones elaborarán anualmente el PAC, con base en las necesidades de formación, actualización y profesionalización de los servidores públicos de las mismas. Este Programa se integrará por:

- **Capacitación con costo**
- **Capacitación Interna**
- **Vinculación Institucional.**

2.1.5 El PAC se divide en las siguientes etapas:

- **Diagnóstico,**
- **Programación y presupuestación,**
- **Selección de PSC y ejecución,**
- **Seguimiento y Evaluación.**

2.1.6 El SC establece:

a) Dos Modalidades:

- **Genérica: su objetivo es atender temáticas orientadas a las actividades comunes a todas las Dependencias.**
- **Específica: su objetivo es atender temáticas en torno a las funciones particulares de cada Dependencia.**

b) Dos Vertientes:

- **Directiva: capacitación orientada a la profesionalización y actualización de los trabajadores de estructura, para el mejor desempeño de sus funciones.**
- **Técnico operativa: capacitación orientada a la adquisición de conocimientos y herramientas que permitan una mejor prestación de los servicios, así como la profesionalización de los trabajadores técnico operativos.**

Ambas vertientes se llevarán a cabo en las dos modalidades descritas, cuyo fin será generar una cultura de productividad, calidad y alta responsabilidad ética en la prestación de los servicios, así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa..

2.1.7 Los prestadores contratados con cargo a la partida 3301 "Honorarios" no tienen derecho a participar en eventos de capacitación, ni organizados por otras instituciones, si ello implica una erogación en la partida presupuestal 3302 "Capacitación".

2.1.8 Todas las Delegaciones, observarán las presentes disposiciones, así como aquellas que en la materia sean emitidas por la DCDP.

2.2 DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

2.2.1 Con base en el acuerdo por el que se crea el CMCDP, se integrará un SMC por Delegación, mismo que notificará a la DCDP nombres y cargos de los servidores públicos que se responsabilizarán de realizar todas las actividades inherentes al Proceso de Capacitación y Programas de Enseñanza Abierta, Servicio Social y Prácticas Profesionales. En lo posible, se deberá evitar la rotación de estos a lo largo del ejercicio de que se trate.

2.2.2 La operación y desarrollo del PAC se realizará por las Delegaciones, a través de los SMC, con la finalidad de llevar a cabo una mejor promoción y un mayor seguimiento del mismo.

2.2.3 La presupuestación para los rubros de capacitación deberá efectuarse de la partida 3302 "Capacitación". Los recursos presupuestales autorizados en esta partida serán intransferibles e irreductibles, y deberá distribuirse de la siguiente manera:

- 10% Enseñanza Abierta.
- 10% Vertiente Directiva.
- 80% Vertiente Técnico Operativa, del cual, 60% para la modalidad específica y 40% para la genérica.

2.2.4 La asistencia a las asesorías y a los talleres que imparta la DCDP, es de carácter obligatorio para el personal responsable de realizar las actividades inherentes al Proceso de Capacitación, a los Programas de Enseñanza Abierta, Servicio Social y Prácticas Profesionales en las Delegaciones.

2.2.5 Únicamente se recibirá información que cumpla con los requisitos en tiempo y forma establecidos en el calendario emitido por la DCDP.

2.2.6 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

- a) Es obligación de la ST de los SMC, realizar un DNC del personal técnico operativo y actualizarlo, año con año, con apego a la metodología emitida por la DCDP.
- b) El DNC deberá contener la información referente a las problemáticas de desempeño y conocimiento de los trabajadores que obstaculizan el logro de los objetivos de las Delegaciones.
- c) El DNC deberá aportar los elementos necesarios para la elaboración de programas de capacitación reales y efectivos que coadyuven a mejorar la productividad y contribuyan a la solución de los problemas más apremiantes de las Delegaciones.
- d) Los resultados del DNC deberán ser remitidos a la DCDP, previa validación del SMC; para ello, se utilizará la metodología y el calendario que ésta emita.

2.2.7 Presupuestación y Programación de Actividades del PAC.

- a) La presupuestación de la partida 3302 "Capacitación" es responsabilidad de las Delegaciones, por lo que deberán hacer provisiones en los plazos establecidos conforme a los procedimientos determinados por la SF.
- b) Las Delegaciones informarán a la DCDP del proyecto de presupuesto solicitado y aprobado en la partida 3302 "Capacitación".

- c) Los recursos presupuestales autorizados en la partida 3302 "Capacitación" serán intransferibles e irreductibles. Su ejercicio estará determinado en el PAC.
- d) La ST de los SMC elaborará su PAC conforme a la metodología establecida por la DCDP, y lo enviará para su autorización de acuerdo al calendario que ésta establezca.
- e) En el PAC se establecerán los contenidos programáticos de los eventos organizados, así como el horario y el número de participantes.
- f) Después de obtener la autorización del PAC sólo se podrán efectuar modificaciones debidamente sustentadas, siempre y cuando no se disminuyan las metas ni la calidad en el servicio contratado, y éstas sean autorizadas por el titular de la Delegación, notificando a los respectivos SMC y a la DCDP.
- g) El personal técnico-operativo y de estructura, no tendrá derecho a participar en eventos organizados por otras instituciones que impliquen erogación con cargo a la partida 3302, excepto en casos especiales por necesidades del servicio. Las propuestas deberán ser justificadas por la ST del SMC, autorizadas por el titular de la Delegación y notificando a la DCDP.
- h) Una vez que la Delegación cuente con el PAC, deberá solicitar al CI un dictamen de los cursos que sobre materia de informática fueron programados. Dicha solicitud deberá efectuarse previamente al inicio de la operación del PAC. El CI no dictaminará eventos que no formen parte del Programa autorizado.

2.2.8 Capacitación Interna y Vinculación Institucional

- a) Se considera como capacitación interna, los eventos impartidos por personal adscrito a la APDF, que no implique erogación.
- b) Vinculación Institucional es la capacitación que de manera gratuita imparten instituciones, organismos, etc. externos a la APDF.
- c) Respecto a la impartición de eventos de capacitación relacionados con temas como: Normas y Reglamentos aplicables en el GDF; Inducción a las Dependencias, a las Unidades Administrativas, al puesto, etc.; CGT; LADF; Interpretación de Leyes y Reglamentos, etc.; aplicables al GDF, la impartición de éstos, deberá realizarse preferentemente con el apoyo de instructores internos que laboren en las áreas responsables de orientar y asesorar sobre tales temas.

2.2.9 Selección de PSC y ejecución del PAC

- a) La DCDP emitirá los criterios de selección de PSC; las Delegaciones serán las encargadas de la adquisición de los servicios de capacitación y procurarán contratarlos a través de los convenios existentes u otros que se puedan establecer con instituciones de educación media superior y superior, tales como la UNAM, el IPN, la UAM, el CONALEP, etc., En caso de contratar los servicios de capacitación con personas físicas o morales diferentes a los organismos de educación mencionados, se deberán sujetar a lo dispuesto en la LADF y en las Políticas, Bases y Lineamientos de Adquisiciones que se deriven de esta normatividad.
- b) La ejecución del PAC será realizada por la ST del SMC, conforme a lo que establezca la DCDP.
- c) La ST del SMC será la encargada de la difusión de los eventos del PAC con apoyo de los integrantes de este órgano colegiado, de verificar que se cumpla con el mínimo de participantes requerido para que se lleven a cabo los eventos, así como del cumplimiento del calendario establecido en el PAC.
- d) Se otorgarán constancias de acreditación o participación a los servidores públicos de acuerdo a los criterios establecidos por la DCDP. No estará autorizada la entrega de ningún otro tipo de constancias.
- e) Las constancias deberán ser firmadas por el Presidente o Presidente Adjunto, representante de la autoridad, del SMC que corresponda.
- f) Las constancias emitidas a los trabajadores de base en el marco del PAC, tendrán valor escalafonario, conforme al Reglamento de Escalafón vigente.

2.2.10 Seguimiento y Evaluación del Programa Anual de Capacitación.

- a) Es responsabilidad de los SMC, a través de la ST, efectuar, las tareas correspondientes a la etapa de seguimiento y evaluación de la capacitación, de acuerdo a lo establecido por la DCDP.

- b) Los SMC sostendrán tres reuniones ordinarias al año, apegándose a los lineamientos que emita la DCDP y le notificará de su calendarización. Los SMC enviarán a la DCDP, dentro de los cinco días hábiles posteriores a la fecha de reunión, el acta correspondiente.
- c) Las Delegaciones enviarán a la DCDP el formato "Reporte Trimestral de Actividades de Capacitación C-3", en el cual se incluirá la información de todos los eventos de capacitación.

2.3 DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DE LA VERTIENTE DE DIRECCIÓN

2.3.1 Diagnóstico de Necesidades.

- a) El DNC de los mandos medio y superior, se actualizará anualmente por medio de los formatos y criterios que establezca la DCDP.

2.3.2 Programación de Actividades

- a) La Profesionalización de los servidores públicos de mandos medio y superior, será atendida a través del PAC, atendiendo a la actualización de DNC y deberá ser dictaminado por la DCDP.
- b) La programación de la vertiente directiva deberá seguir los criterios de distribución presupuestal especificados en el punto 2.2.3 de esta circular .

2.3.3 Ejecución

- a) Las Delegaciones serán las encargadas de integrar y ejecutar sus programas de capacitación y actualización para el personal directivo.

2.3.4 Seguimiento y Evaluación

- a) El seguimiento de los Programas dirigidos a los mandos medio y superior, estará a cargo de cada Delegación.
- b) Las Delegaciones reportarán las actividades de capacitación a la SSCP en los formatos que ésta establezca.

2.4 DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE ENSEÑANZA ABIERTA

2.4.1 Las Delegaciones están obligadas a prestar el servicio de Enseñanza Abierta a los trabajadores que no han iniciado o concluido su educación básica y/o media superior (alfabetización, primaria, secundaria, bachillerato).

2.4.2 La operación del Programa de Enseñanza Abierta para los trabajadores, será responsabilidad de la ST del SMC de las Delegaciones, quien detectará la demanda en el mismo periodo en que realicen el DNC y sus actualizaciones.

2.4.3 La programación anual de metas y actividades, así como su seguimiento se reportarán a la DCDP, mediante el formato PEA -GDF/2 y PEA-GDF/3 "Programa Anual de Enseñanza Abierta", de acuerdo con el calendario de actividades que la misma establezca.

2.4.4 La DCDP impartirá asesorías para la elaboración del "Programa Anual de Enseñanza Abierta".

2.4.5 El servicio educativo se brindará conforme lo que establezcan los lineamientos emitidos por las Instituciones para la Enseñanza Abierta.

2.4.6 Las Delegaciones realizarán ante las instituciones educativas que corresponda, los trámites necesarios para el registro de los círculos de estudios que operan y proporcionarán los asesores necesarios para que los educandos acudan.

2.5 DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.5.1 Las Delegaciones, a través de los SMC, coadyuvarán en el fomento y ejecución de las acciones en materia de servicio social y prácticas profesionales de estudiantes de nivel técnico y profesional, con el objeto de que apliquen los conocimientos adquiridos en las instituciones educativas, en beneficio de la ciudadanía.

2.5.2 Las Delegaciones, coordinarán las acciones en materia de servicio social de pasantes de nivel técnico y profesional, así como las prácticas profesionales.

2.5.3 La ST de los SMC identificará las necesidades de prestadores de servicio social, conforme a las funciones de cada Delegación. Los requerimientos de prestadores de servicio social de las áreas de salud como son: medicina, odontología y enfermería, no deben considerarse en los programas; la administración del servicio social en estas carreras corresponde exclusivamente al Sector Salud.

2.5.4 Con base en las necesidades de prestadores de servicio social, las Delegaciones elaborarán los programas en los formatos correspondientes (SEDESOL, IPN, UNAM, etc.) y los presentarán a las instancias respectivas para su autorización y registro durante los meses de noviembre y diciembre. Una vez autorizados y registrados, deberán remitir copia a la DCDP, dentro de los quince días posteriores al registro.

2.5.5 Para realizar su servicio social, es indispensable que los prestadores a nivel profesional hayan cubierto el 70% de créditos y presenten el documento original que lo acredite. En el caso de las carreras técnicas, el porcentaje de créditos queda sujeto a las disposiciones establecidas por las instituciones educativas de procedencia.

2.5.6 La duración del servicio social será de 480 horas como mínimo y debe prestarse en un lapso de entre 6 meses y 2 años.

2.5.7 El seguimiento de los programas de servicio social denominados Programa Normal y Programa con Recursos Financieros Internos, son responsabilidad de los SMC de cada Delegación.

2.5.8 Las Delegaciones deberán contemplar en el POA los recursos necesarios para otorgar los estímulos económicos a los prestadores de servicio social en la partida que se establezca en el Clasificador por Objeto del Gasto.

2.5.9 La ejecución del Programa Normal y el Programa con Recursos Financieros Internos se llevará a cabo del primero de enero al treinta y uno de diciembre del ejercicio que corresponda.

2.5.10 El monto de la beca que otorguen las Delegaciones a los prestadores de servicios por el total del periodo, podrá ser de hasta \$3,600.00 (tres mil seiscientos pesos 00/100 M.N.).

2.5.11 Las Delegaciones que requieran apoyo de SEDESOL para el pago de becas deberán tramitar ante dicha instancia, el apoyo correspondiente y responsabilizarse de los mismos.

2.5.12 La captación de prestadores de servicio social, será responsabilidad de las Delegaciones. La DCDP apoyará las acciones de difusión, reclutamiento y canalización de estudiantes. Las acciones de difusión deberán apegarse a los lineamientos del Manual de Servicios de Comunicación Social.

2.5.13 La carta de aceptación y término de servicio social y/o prácticas profesionales, será validada por la ST de los SMC, o en su caso, por el responsable de administrar los recursos humanos en las Delegaciones.

2.5.14 Las Delegaciones deberán enviar a la DCDP, durante los primeros cinco días hábiles posteriores al término de cada mes, el informe de reclutamiento de estudiantes para servicio social o prácticas

profesionales, mediante los formatos “Reporte de Captación de Prestadores de Servicio Social” y “Reporte de Estudiantes en Prácticas Profesionales”.

2.6 ESCALAFÓN

2.6.1 El Escalafón es la relación que se establece entre el trabajador de base y la APDF con el fin de que se posibilite su ascenso conforme al Reglamento de Escalafón vigente, con base en una actitud de servicio, conocimiento y habilidades personales.

2.6.2 Las Delegaciones, a través de sus áreas de Recursos Humanos, vigilarán que los trabajadores de base a partir de su ingreso y durante las diversas transiciones en su trayectoria laboral, ocupen la plaza que corresponda a su función real.

2.6.3 La APDF promoverá las condiciones necesarias para lograr, por la vía de la educación, la capacitación y el desarrollo de personal, que el ascenso escalafonario se desarrolle en una misma línea funcional, procurando con ello, un mejor desempeño de sus trabajadores de base.

2.6.4 Los trabajadores de base tendrán derecho a permutar los puestos que ocupen en forma definitiva, por otros del mismo puesto de conformidad con el artículo 66 de la LFTSE y el Reglamento de Escalafón vigente.

2.6.5 El proceso escalafonario deberá efectuarse hasta en dos ocasiones para cada plaza y no deberá exceder, para su dictamen, de dos meses calendario. Las Delegaciones, una vez cubierto el proceso escalafonario, deberán documentar el movimiento del trabajador seleccionado, en un plazo que no exceda de quince días hábiles.

2.6.6 Las Delegaciones deberán proporcionar a la SME los servicios de un Psicólogo para la aplicación de pruebas psicométricas a los concursantes del proceso escalafonario.

2.6.7 Las Delegaciones deberán presupuestar las plazas que se encuentran sujetas a procesos escalafonario, con el fin de asegurar su ocupación.

2.6.8 Con la finalidad de evitar las incongruencias entre plaza-puesto-función, así como de desajustar las plantillas de personal, las Dependencias que cuenten con plazas sujetas a proceso escalafonario, antes de su convocatoria, podrán reubicar y/o transformar sus características en los términos del numeral.1.2.4.

2.6.9 Los Titulares de las Delegaciones designarán mediante oficio dirigido a la CME a los Representantes Propietarios y Suplentes de la autoridad que integren la SME, así como al Secretario Técnico correspondiente, el cual deberá ser personal de estructura.

2.7 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

2.7.1 La DGPLSPC definirá las políticas y procedimientos que operará la APDF en materia de selección e inducción de personal.

3. RELACIONES LABORALES

3.1 RELACIONES SINDICALES

3.1.1 La relación laboral que se establezca entre los trabajadores de base y el GDF, se registrará por la LFTSE y las CGT. Cada Delegación sobre la base de sus respectivas atribuciones, deberá procurar la atención de los asuntos que plantee el SUTGDF o cualquiera de sus secciones sindicales; En caso contrario el Titular de la Delegación o bien por funcionarios designados por el, deberá plantear el

asunto ante la DGPLSPC, remitiéndole todos los antecedentes documentales, acompañados de breve relatoría del caso, para que esta exponga la opinión correspondiente o exprese las instrucciones del caso.

3.1.2 Cuando las autoridades administrativas detecten que algún trabajador sindicalizado afiliado al SUTGDF, ha incumplido o ha violado alguna de las disposiciones establecidas en las CGT, que amerite sanción, deberán instrumentar de inmediato el acta administrativa correspondiente en los términos previstos en los artículos 46 BIS de la LFTSE y 84 de las CGT. Una vez agotado cabalmente el procedimiento descrito en la normatividad antes referida, remitir la documentación original o copia certificada respectiva emitida por Autoridad competente o en su caso el cotejo correspondiente de firmas o documentos a la DGPLSPC, quien procederá a dictaminar la procedencia o improcedencia de la sanción, y en su caso en que debe consistir esta. Una vez recibido el dictamen y sus anexos, las Delegaciones procederán de inmediato a aplicar la sanción correspondiente, notificando por escrito al trabajador.

En todos los asuntos relativos a este punto, deberá tomarse en cuenta que la acción del GDF, para sancionar a sus trabajadores prescribe en cuatro meses a partir de que son conocidas las causas que dan origen al levantamiento del acta. Por lo que la Dirección de Recursos Humanos, bajo su mas estricta responsabilidad evitara que la acción caduque. Para los casos de terminación de los efectos del nombramiento de los trabajadores de la Administración Pública del Distrito Federal, las Delegaciones deberán observar y aplicar lo establecido en la " Circular por la que se establecen los lineamientos y procedimientos de observancia general y aplicación obligatoria para la terminación de los efectos del nombramiento del personal que presta sus servicios en las Dependencias y Delegaciones de la Administración Pública del Distrito Federal ".

3.1.3 El GDF, a través de la DGPLSPC, cuenta con la Dirección de Relaciones Laborales que tienen por objeto establecer conductos de comunicación entre el SUTGDF y las autoridades administrativas, que permitan prever posibles conflictos laborales o intervenir para dar solución a los ya existentes. Por lo que, las atribuciones de la DGPLSPC que le confiere el Artículo 101 del RIAPDF, en sus fracciones I, II, III, y demás aplicables, se entienden delegadas a su Dirección de Relaciones Laborales.

3.1.4 El OM a través de la DGPLSPC, es la única facultada para autorizar comisiones sindicales conforme a los artículos 43 fracción VIII de la LFTSE y 70 fracción II de las CGT.

3.1.5 Cuando un trabajador de base del GDF, se encuentre en el supuesto señalado por el artículo 26 fracción II de las CGT (prisión preventiva, arresto judicial y/o administrativo), las Delegaciones o la representación sindical, deberán solicitar a la DGPLSPC, la suspensión de los Efectos de Nombramiento, anexando en original o copia certificada la documentación soporte, para que se emita el dictamen respectivo y sea procesado en el SIDEN.

3.1.6 En caso de que la sentencia emitida por la autoridad juzgadora, determine que el trabajador no es penalmente responsable, la Delegación deberá solicitar a la DGPLSPC, su reincorporación a la plaza de base que venía ocupando, anexando los documentos que acrediten su situación jurídica.

3.1.7 Tratándose de trabajadores de base que sean declarados penalmente responsables y hayan obtenido su libertad por sustitución de la pena, preliberación o fianza, la Delegación solicitará a la DGPLSPC, determine su situación laboral, acompañando para ello, original o copia certificada de la Sentencia Ejecutoria.

3.2 COMISIONES MIXTAS

3.2.1 Las Comisiones Mixtas que se integran con representaciones del GDF y del SUTGDF, se desempeñarán en su ámbito de competencia observando las normas que para su funcionamiento se señalen. Las Comisiones en el GDF son: La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. La Comisión Mixta de Escalafón. Comisión Mixta de Capacitación. Comisión Mixta de Fondo de Estímulos y

Recompensas. Comisión Mixta de Vestuario y Equipo de Seguridad. Se podrán integrar otras Comisiones Mixtas con carácter temporal, cuando la Institución así lo estime conveniente.

3.3 RIESGOS DE TRABAJO

3.3.1 La OM del GDF, es el órgano regulador en esta materia. En cada Delegación se integrará una Subcomisión Mixta de Seguridad e Higiene, la que operará conforme a la normatividad y los lineamientos que emita la Comisión Central Mixta de Seguridad e Higiene. Siendo ésta la última la única facultada para dictaminar los pagos de la prima por insalubridad o infectocontagiosidad.

3.3.2 Es improcedente el otorgar de manera simultánea a un mismo trabajador el pago de la prima por insalubridad o infectocontagiosidad y el tercer período vacacional, salvo los casos extraordinarios que sólo podrá autorizar la Comisión Central Mixta de Seguridad e Higiene, previo estudio técnico.

3.3.3 El tercer periodo vacacional establecido en los artículos 100 y 101 de las CGT, se otorgará solamente por dictamen de la Subcomisión Mixta de Seguridad e Higiene de la Unidad Administrativa correspondiente, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la DGPLSPC.

3.3.4 En caso de accidente y enfermedades de trabajo las Subcomisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, en coordinación con las autoridades administrativas de cada área levantarán las actas correspondientes y el reporte de investigación de riesgos de trabajo, debiendo remitir a la DGPLSPC, durante los primeros cinco días hábiles de cada mes la relación de accidentes y enfermedades de trabajo suscitadas en el mes inmediato anterior en los formatos que para tal efecto se den a conocer. Se procurará en la medida de las posibilidades la atención inmediata al trabajador que lo requiera.

3.3.5 Los riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo de la labor desempeñada, en términos de lo previsto por el artículo 34 de la Ley del ISSSTE.

3.4 PRESTACIONES AL PERSONAL

3.4.1 Las prestaciones a favor de los trabajadores se otorgaran sobre la base que establece la LFTSE y las CGT vigentes. Vestuario y Equipo de Protección. Son seis los conceptos de vestuario y equipos de protección que se proporcionaran a los trabajadores afiliados al SUTGDF, los cuales se adquirirán de manera consolidada a través de la DGRMSG.

Calendario Anual de Entrega.

CONCEPTO PERIODO DE ENTREGA

Equipo de lluvia 30 de abril

Vestuario de campo 30 de abril

Equipo de protección 30 de abril

Vestuario Médico 30 de abril

Vestuario administrativo 31 de agosto

Apoyo de Vestuario y Equipo Deportivo 30 de noviembre

Los Órganos Político-Administrativos serán responsables de prever los recursos presupuestales necesarios, cumpliendo con lo establecido en la LOAP.

Las necesidades de vestuario y equipo de protección que reporten los Organos Político-Administrativos deberán estar sustentadas con los padrones del personal beneficiado y avalados por la Comisión Mixta de Vestuario y Equipo de Seguridad, misma que se instalará conforme al reglamento que para tales efectos emita la DGPLSPC. La DGRMSG realizará la compra consolidada en apego a la LADF y cumpliendo en lo establecido en la LOAP, para ello se afectará la partida presupuestal correspondiente de cada Organos Político-Administrativo hasta por el importe del costo del vestuario y equipo de protección que se haya solicitado.

La DGRMSG realizará la compra de vestuario y equipo de protección apegándose a las especificaciones técnicas que al efecto emita la Comisión Mixta de Vestuario y Equipo de Seguridad. Pudiendo conjuntamente con la DGPLSPC, liberar de la compra consolidada todos aquellos artículos que no sean de uso general o sea de poca cuantía.

3.4.2 FONAC. El FONAC, es un fondo de ahorro capitalizable de inscripción voluntaria, en donde participan todos los trabajadores de:

Todos los Códigos de Puesto del personal Técnico Operativo de Base Sindicalizado y No Sindicalizado, de los niveles 8.9 al 9.9, así como del personal Técnico Operativo de Confianza "CF" de los Niveles 02 (02.0) al 19 (19.0). tipo de nomina Base, Haberes y Lista de Raya).

Al Personal de los Universos.

"A" Apoyo a Servidores Públicos Superiores, de los niveles del 8.9 al 19.9.

"C" Juzgados Cívicos de Confianza hasta el nivel 83.0

"C1" Juzgados Cívicos base

"D" Asistentes Administrativos PGJDF solo de los niveles 92.0 (Asistente Administrativo "A") 92.1 (Asistente

Administrativo "B") 92.2 (Asistente Administrativo "C")

"G" Galenos no Sindicalizados desde el nivel 50.0 hasta el 68.0 y Galenos Sindicalizados desde el nivel 50.0 hasta el nivel 79.0

"O" Técnico Operativos de Base Sindicalizados de los niveles del 8.9 al 19.9; Técnico Operativo de Base No

Sindicalizado de los niveles 02.0 al 19.9, así como al técnico Operativo de Confianza "CF" de los niveles 02 (02.0) al 19 (19.0).

"P" Técnico Operativo de Base Sindicalizado de los niveles 8.9 al 19.9; Técnico Operativo No Sindicalizado de los niveles 02.0 al 19.9, así como al técnico Operativo de Confianza "CF" de los niveles 02 (02.0) al 19 (19.0).

"Q1" Defensoría de oficio Base

"T" Técnico Operativo de Base Sindicalizado y no Sindicalizados y de Confianza "CF" de los niveles 8.9 al 19.9;

Técnico Operativo No Sindicalizado de los niveles 02.0 al 19.9, así como a los Técnicos Operativos de los niveles del 02(02.0) al 19(19.0).

Para las inscripciones al FONAC se excluye el personal interino y de los universos:

"C" Jueces Cívicos Confianza, No Sindicalizados del nivel 83.1 en adelante.

"D" Asistente Administrativo PGJDF, del nivel 92.3 en adelante.

"F" Filarmónica

"G" Galenos No Sindicalizados, Médicos y Paramédicos con nivel salarial superior al 68.0 y Galenos Sindicalizados del nivel 80.0 en adelante.

"J" Justicia

"K" Enlace

"L" Líder Coordinador

"M" Mandos Medios

"Q" Defensoría de Oficio de Confianza "R" Residentes

"S" Servidores Públicos.

3.4.3 Prestaciones económicas.

Las prestaciones económicas consisten en los estímulos que se otorgan al personal de base, ya sea en especie o en efectivo, de conformidad con lo establecido en las CGT. La normatividad específica y aplicable para el trámite de cada prestación, será expedida por la DGPLSPC.

3.4.4 Premio de APDF.

Con el fin de dar cumplimiento a la LPERC, cada año se estimulará y/o premiará mediante reconocimiento público, a los trabajadores de base, lista de raya base, técnicos operativos y confianza hasta un nivel inferior a JUD y equivalentes a líder coordinador y enlaces que se destacaron por su conducta, actos u obras y cuyos esfuerzos de superación hayan significado una aportación a la eficiencia y mejoramiento de la APDF, de acuerdo con la normatividad emitida.

3.4.5 Premio Nacional de Antigüedad en el Servicio Público.

Consiste en el reconocimiento que se hace a los trabajadores de base, lista de raya base, técnico operativos y de estructura al servicio del GDF que hayan cumplido 25, 28 años (solo mujeres), 30, 40, 50 y 60 años de servicio efectivamente laborados en el mismo y se reconocerá el tiempo laborado en la Administración Pública Federal, de conformidad con la LPERC.

3.4.6 Ceremonia de entrega de Premios, Estímulos y Recompensas.

La organización de esa ceremonia, así como la elaboración y validación de los estímulos y reconocimientos, es responsabilidad de las Delegaciones de conformidad con la normatividad y calendario emitido por la DGPLSPC.

3.4.7 Pago por concepto de la prestación del servicio educativo-asistencial de los Centros de Desarrollo Infantil del GDF; administrados por la Oficialía Mayor a cargo de la DGPLSPC.

La DGPLSPC, tiene entre sus atribuciones, administrar los Centros de Desarrollo Infantil que proporcionan el servicio educativo-asistencial a hijos (as) de trabajadores (as) al servicio del GDF y que coticen al SUTGDF.

Cada menor, inscrito en cualquiera de los CENDI-GDF, genera un costo anual de \$20,666.99 (Veinte mil seiscientos sesenta y seis pesos 99/100 M.N.).

Para ello la DGPLSPC elaborará anualmente un padrón de menores cuyas madres reciban el servicio de los CENDIGDF. La transferencia del recurso presupuestal, estará sujeta a los lineamientos que sobre el particular emita la Oficialía Mayor, la DGPLSPC y la Secretaría de Finanzas.

3.4.8 La DGPLSPC a través de la Subdirección de Operación y Control de CENDI, dictara la Normatividad a la que deben sujetar los Centros de Desarrollo Infantil Delegacionales (CENDIDEL), dependientes y/o administrados por las Delegaciones Políticas, en el entendido que dicha Normatividad se establece para el correcto funcionamiento de los mismos. Para ello personal del área de "Enlace con CENDIDEL" de la Subdirección de Operación y Control de CENDI, podrá acudir a los centros para verificar su funcionamiento.

3.5 ATENCIÓN A JUICIOS LABORALES

3.5.1 Las autoridades administrativas de cada área proporcionarán de manera directa e inmediata en un término de 48 horas a la Dirección General de Servicios Legales, la información pormenorizada y documentos en copia certificada, foja por foja y no por legajo que ésta les requiera, para estar en aptitud jurídica de representar los intereses Jefe de Gobierno del Distrito Federal ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje u otras instancias. En los demás casos se estará a lo previsto en la Circular C.JSL/II/2002, emitida por la Consejería Jurídica y de Servicios Legales.

3.5.2 Las áreas administrativas de cada sector atenderán en el ámbito de su competencia, con la debida oportunidad, a efecto de evitar la imposición de multas o sanciones por no dar cumplimiento en tiempo y forma a las resoluciones administrativas, laudos, sentencias u otras que definan la situación jurídica de los trabajadores, o que impliquen obligaciones para el GDF, para lo cual deberán contar con suficiencia presupuestal en la partida correspondiente.

MOD. V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el caso de que los laudos condenen el pago de aportaciones de SAR y/o FOVISSSTE, las unidades administrativas serán responsables de enviar a la Subdirección de Prestaciones, la información necesaria para efecto de los pagos de éstas aportaciones que requiere la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro, la cual consiste en:

Copia del Laudo.

R.F.C.

C.U.R.P.

No. de Seguridad Social.

Nombre completo del trabajador.

Fecha de nacimiento.

Entidad de Nacimiento

Fecha de ingreso a la Dependencia.

Fecha de inicio de cotización al ISSSTE.

Fecha de inicio de la sanción al trabajador.

Fecha de reinstalación del trabajador.

Sueldo básico mensual de cotización del periodo a pagar.

Indicar si tiene un crédito de vivienda asignado por FOVISSSTE.

Indicar que tipo de nomina pertenece el trabajador.

3.6 DESCUENTOS Y SANCIONES AL PERSONAL

3.6.1 Las Delegaciones, reportarán a la DGPLSPC, con oportunidad, dentro de las fechas establecidas para el efecto y mediante los procedimientos institucionales, las inasistencias de sus trabajadores, a efecto de aplicar los descuentos correspondientes. De igual manera, notificarán oportunamente las licencias médicas para justificar las inasistencias de sus trabajadores por enfermedades no profesionales, para que puedan obtener los beneficios que les concede el artículo 111 de la LFTSE, y en su caso las Delegaciones tramitaran dentro de las fechas establecidas por la DGPLSPC los descuentos correspondientes. En caso de accidente de trabajo, la Delegación recabará la Constancia de Hechos respectiva y la remitirá a la DGPLSPC de manera inmediata para el registro y control debiendo además enviar el Reporte de Investigación de Riesgo de Trabajo.

3.6.2 Las Delegaciones aplicarán las sanciones a que se hagan acreedores los trabajadores previo dictamen emitido por la DGPLSPC, mismas que se encuentran previstas en el Capítulo XIV de las CGT, sin perjuicio de las que corresponda aplicar a la CGDF.

3.6.3 Las Delegaciones enviaran a la DGPLSPC, los documentos múltiples debidamente requisitados para la procedencia de las licencias a que se refiere el artículo 92 fracciones I y II de las CGT; debiendo remitirlos en un termino no mayor de quince días contados a partir de la solicitud realizada por el interesado.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos" TRILLAS.**
2. **BUCKINGHAM, Marcus. "Ahora, descubra sus fortalezas" NORMA.**
3. **COVEY, Stephen. "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". PAIDOS.**
4. **DUNNETTE, Marvin. "Psicología Industrial" TRILLAS.**
5. **GEORGE, Claude. "Historia del Pensamiento Administrativo" Prentice Hall.**
6. **HANDY, Charles. "Los dioses de la Administración" LIMUSA.**
7. **NELSON, Bob. "1001 formas de recompensar a los empleados". NORMA.**
8. **REYES PONCE, Agustín. "Administración de Personal" LIMUSA.**
9. **REYES PONCE, Agustín. "Administración Moderna" LIMUSA.**