

# 6

## Los Sistemas Microadministrativos de Administración de Personal

### 6.1 REGIMEN MEXICANO

En México, de acuerdo con la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, son los titulares de las dependencias los responsables de la administración del personal a sus órdenes.

Es necesario abordar su análisis desde un punto de vista microadministrativo.

### 6.2 NIVELES DE LA FUNCION

En el capítulo de historia de la administración de personal (punto 3.4) se describió la aparición de los departamentos o unidades especializadas en algunas de las actividades de la administración del personal de las empresas y organismos públicos.

Sin embargo, no fue posible centralizar el manejo de todas las relaciones del personal y descargar al supervisor o jefe de todas las responsabilidades en el manejo de sus relaciones con sus subordinados. Todo jefe, en mayor o menor escala, ejerce la función de dirección, y como se ha dicho, la supervisión de los subordinados es una parte importante de toda dirección. El órgano especializado en administración de personal puede aconsejar al supervisor, pero no puede sustituirlo como supervisor.

“Evidentemente, el propósitos de éstas (las funciones centralizadas) es ayudar al administrador de línea o de servicio a realizar el trabajo del que él y su unidad son responsables. Sin embargo, el administrador mismo es el funcionario principal... porque supervisa el trabajo de sus subordinados”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> H. Alderfer. Op. cit., p. 151.

Consecuentemente, la administración de recursos humanos, el manejo del personal, se realiza en dos niveles distintos:

- a) a nivel de jefe, cualquiera que sea su jerarquía, el número de subordinados o su especialidad; y
- b) a nivel de órgano especializado, con influencia sobre todo el organismo.

Cada uno de estos niveles es un subsistema del sistema de administración de personal de cada dependencia. Cuando existe órgano especializado en una dependencia, éste funciona como elemento central de un sistema centralizado. (Véase punto 4.17).

### 6.3 LA SUPERVISION DEL PERSONAL

Hay una parte muy importante de las actividades de manejo de personal que es básica para obtener una adecuada eficiencia y que no puede centralizarse en departamentos especializados. Me refiero a las relaciones de todo jefe con sus subordinados, a la supervisión directa del personal, alrededor de la cual gira el aspecto humano más trascendente de la administración.

La labor del jefe de un grupo de empleados, cualquiera que sea su nivel, es una columna de apoyo esencial para una administración eficiente. Debe contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de la parte de las tareas generales que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

El objetivo de la supervisión es optimizar la productividad de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con satisfacción, tanto de los objetivos institucionales, cuanto de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores.

La supervisión se localiza en todos los niveles y las áreas de todo organismo administrativo y es tarea continua y permanente. En su ejercicio se observan y aplican las políticas, procedimientos y programas elaborados por cuerpos especializados y aprobados por el máximo nivel jerárquico. Son responsables de su ejecución todos los jefes, cualquiera que sea su jerarquía, el número de subordinados o su especialidad.

La actuación del supervisor o jefe es definitiva para enseñar y motivar a sus subordinados; esto es, crearles esa "...nueva actitud y esa acrecentada aptitud por parte de los funcionarios públicos de que necesita inexcusablemente cualquier plan de reforma administrativa para lograr resultados satisfactorios" según las Naciones Unidas.

Por tanto, en cualquier plan de reforma debe merecer prioridad un programa de formación de mandos intermedios, que tienda a impartir conocimientos técnicos y a modificar hábitos de supervisión, relacionado con una política de movimientos para el personal de esos niveles.

#### **6.4 ACTIVIDAD INTERDISCIPLINARIA**

La magnitud y la diversidad de los problemas que se plantean en la administración de personal, ya se trate de relaciones entre individuos o entre grupos, exigen para su cabal estudio y resolución, de la participación de especialistas en distintas disciplinas, tales como Derecho, Economía, Sociología, Psicología, Estadística, Cibernética, Administración, etc. Tal concurrencia forma parte del sistema de administración de personal, y por lo tanto, la participación de los distintos especialistas no puede considerarse como independiente o aislada, sino que está interrelacionada, es interdependiente, y debe ser en consecuencia armónica e integral.

#### **6.5 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO FUNCION ESPECIALIZADA**

Hemos visto que la importancia de los recursos humanos, la naturaleza y la complejidad de su administración, así como la diversidad de los problemas que plantea requieren de una administración especializada para optimizar la productividad de la intervención del hombre, reconociendo su dignidad y proporcionando satisfacción a sus necesidades humanas de toda índole.

Esta actividad especializada se encarga a un órgano técnico de plana mayor o "staff", que suele tener relaciones de la siguiente naturaleza con los demás órganos:

- a) de asesoría y consejo,
- b) de servicios de investigación, registro, información y control,
- c) de mando especializado.

Su función es apoyar a los demás órganos en la obtención de sus metas en materia de recursos humanos, con la autoridad y responsabilidad que le asigne la máxima autoridad del organismo. Este apoyo consiste en ayudarlo a obtener personal en condiciones óptimas de actitud y de aptitud, y colaborando en forma permanente en el mantenimiento y desarrollo de actitudes y de aptitudes, y en general, en el manejo especializado de las relaciones, individuales o colectivas, con el personal.

## **6.6 CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Se han hecho muchas clasificaciones de las actividades que debe comprender la administración centralizada del personal en cada dependencia. Lo que varía fundamentalmente es la forma de agrupar las actividades, pero no las actividades en sí. Tomaremos como referencia una de las agrupaciones que hace *Personnel Handbook*, adaptado y traducido con cierta libertad.

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE COMPRENDE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

<b>GRUPOS:</b>	<b>ACTIVIDADES:</b>
1. EMPLEO	1-A Reclutamiento de candidatos 1-B Selección de aspirantes 1-C Nombramiento de empleados 1-D Introducción de empleados nuevos al puesto
2. CONTROLES Y REGISTROS	2-A Expedientes personales de los empleados 2-B Registro de asistencia y puntualidad 2-C Disciplina: sanciones y recompensas 2-D Permisos, licencias, descansos y vacaciones 2-E Control de tiempo extraordinario 2-F Estadísticas de personal 2-G Auditorías de personal y otros controles para vigilar el cumplimiento de los programas y evaluar sus resultados
3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	3-A Análisis de puestos 3-B Clasificaciones y valuación de puestos 3-C Calificación del mérito 3-D Movimientos de personal y manejo de escalafón 3-E Elaboración de nóminas, listas de raya y otros documentos básicos para el pago de sueldos, sobresueldos, compensaciones, etc.
4. SERVICIO MÉDICO	4-A Exámenes de admisión 4-B Atención médica y quirúrgica 4-C Visitas domiciliarias

- |  |  |
|--|--|
|  | 4-D Especialización  |
|  | 4-E Suministro de medicamentos y aparatos ortopédicos              |
|  | 4-F Estudios de laboratorio  |
| 5. HIGIENE Y SEGURIDAD                 | 5-A Higiene en el desempeño del trabajo                            |
|  | 5-B Previsión de accidentes  |
|  | 5-C Educación sobre accidentes                                     |
|  | 5-D Primeros auxilios  |
| 6. PRESTACIONES Y SERVICIOS            | 6-A Programas de bienestar   |
|  | 6-B Jubilaciones y pensiones                                       |
|  | 6-C Becas  |
|  | 6-D Prestaciones sociales: culturales, recreativas y deportivas    |
|  | 6-E Despensas familiares y otras compras                           |
|  | 6-F Programa de viviendas  |
|  | 6-G Préstamos al personal  |
|  | 6-H Otras prestaciones   |
|  | 6-I Transportes, comedor y otros servicios                         |
| 7. FORMACIÓN                           | 7-A Capacitación para aspirantes y empleados                       |
|  | 7-B Adiestramiento específico para el puesto                       |
|  | 7-C Desarrollo de nuevos jefes                                     |
|  | 7-D Instructivos sobre manejo de personal                          |
| 8. RELACIONES LABORALES                | 8-A Elaboración, revisión e interpretación del contrato colectivo  |
|  | 8-B Atención legal de conflictos de trabajo                        |
|  | 8-C Relaciones con el sindicato                                    |
|  | 8-D Relaciones con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje |
| 9. RELACIONES PÚBLICAS CON EL PERSONAL | 9-A Avisos y publicaciones   |
|  | 9-B Quejas y sugerencias   |
|  | 9-C Instrucción sobre relaciones públicas                          |
|  | 9-D Otros contactos con el personal y sus familiares               |
| 10. INVESTIGACIONES                    | 10-A Planeación de recursos humanos                                |
|  | 10-B Investigaciones socio-económicas                              |
|  | 10-C Encuestas de actitud  |
|  | 10-D Encuesta regional de salarios                                 |
|  | 10-E Recomendación de políticas de personal                        |

NOTA: Algunas de las actividades pueden quedar clasificadas en más de un grupo.

Para el cumplimiento eficiente de cada una de estas actividades se han desarrollado una o varias técnicas, o sean los procedimientos más racionales e idóneos para conseguir los fines concretos que se propone cada actividad.

Cada actividad, a su vez, debe resolver una serie de problemas concretos. A manera de ejemplo, pasaremos revista a las dos primeras actividades:

En la planeación de la actividad de reclutamiento debe decirse: 1. ¿Qué actitud va a asumir el gobierno? Si aceptamos que el servicio de la nación requiere a sus mejores hombres porque son los intereses colectivos, los intereses del pueblo los que están en juego. ¿Va a esperar que se presenten los aspirantes a pedir empleo, o a recibir recomendaciones, o va a salir a buscar a los mejores candidatos a las fuentes adecuadas? 2. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que va a escoger para cada grupo de puestos? 3. ¿Cuáles son los métodos de reclutamiento de candidatos que va a emplear para interesar a los mejores hombres en el servicio público? 4. ¿Qué clase de puestos deben quedar fuera de los procedimientos normales de reclutamiento? 5. ¿Deben preferirse en el reclutamiento a determinados grupos por razones especiales como "veteranos de la revolución", "servicios de partido", etc.? 6. ¿Deben quedar fuera del ámbito del reclutamiento algunos aspirantes por razón de ciudadanía, de residencia, de límite de edad, de sexo, de afiliación política, etc.?

En la planeación de la actividad de selección deben determinarse: 1. ¿Cuál va a ser el procedimiento de selección de los candidatos reclutados? 2. ¿Debe iniciarse la selección con una entrevista? ¿Quién debe hacerla? 3. ¿Deben constar algunos datos del aspirante en una solicitud escrita? ¿Qué datos? 4. ¿A qué clase de pruebas deben someterse los aspirantes? ¿En qué orden? 5. ¿Examen médico? 6. ¿Investigación de antecedentes y encuesta económico-social? 7. ¿"Tests" psicotécnicos? 8. ¿Pruebas de habilidad para el empleo? ¿Quién las va a calificar? 9. ¿Quién va a decidir la selección y con qué criterio?, etc.

Así explica Alderfer las funciones de la administración de personal:

"La administración de personal está compuesta por gran cantidad de funciones. Primero, el trabajo a realizar debe estar descrito y dividido en tareas específicas; esto se llama "análisis del trabajo". Luego, las tareas deben clasificarse según su importancia y su relación mutua en un "escalafón". Después deben encontrarse las personas adecuadas para realizarlas; en esto consiste el "reclutamiento". Esas personas son seleccionadas, examinadas, aceptadas y asignadas a determinados lugares en la organización.

Una vez que están en sus puestos y han pasado satisfactoriamente un período de prueba, su trabajo es evaluado periódicamente. Como resultado, pueden ser promovidos, trasladados, suspendidos o aun separados del servicio. Reciben salarios de acuerdo con escalas basadas en las habilidades individuales y los años de servicio. Para que el personal esté al corriente de los nuevos desarrollos en su campo y tenga la oportunidad de mejorar su desempeño, periódicamente se imparten cursos de perfeccionamiento. Cada empleado es supervisado y dirigido por un funcionario superior, que puede recomendar alguna acción disciplinaria cuando no está satisfecho. Los datos referentes a asuntos tales como las licencias por enfermedad o vacaciones y las evaluaciones, se conservan en registros especiales. Las relaciones con las organizaciones gremiales por lo general, están definidas en la ley y en disposiciones ejecutivas".<sup>2</sup>

En una gráfica que se incluye, Edgardo Reyes Salcido, distribuye las funciones anteriores dentro del ciclo del empleado en la empresa.

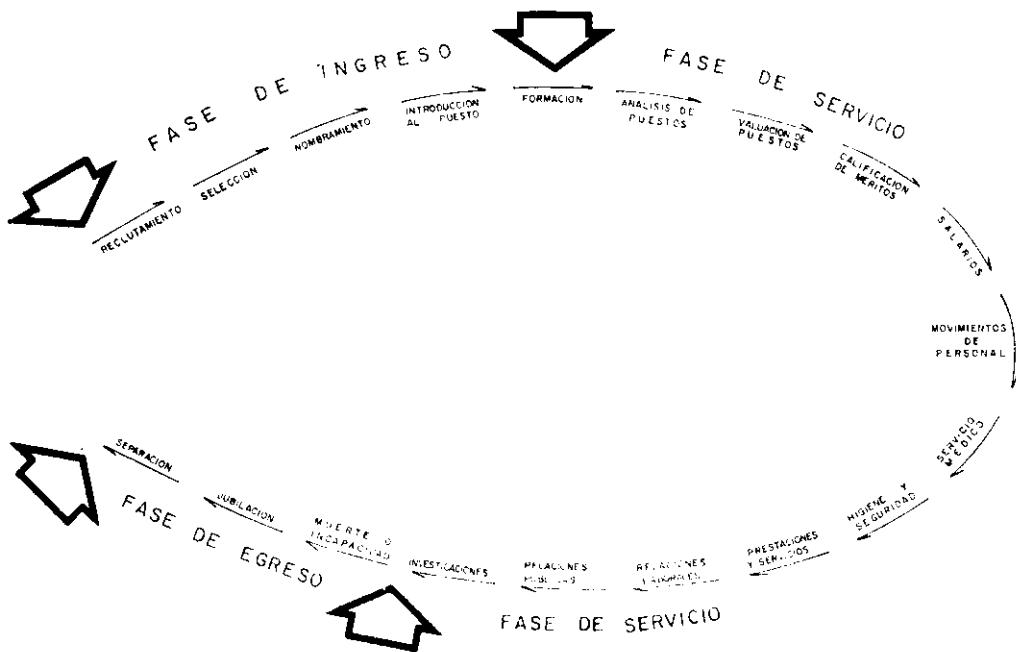
Con la mirada puesta en el servicio federal, Mosher enumera esquemáticamente las labores de una oficina de personal bien organizada de una dependencia, de la siguiente manera:

- “1. Programas e instrucciones: Trazarlos en todos los ámbitos de funcionamiento del personal, para aprobación de la dirección, y promulgarlos de modo que permita su utilización.
2. Valoración y análisis del trabajo.
  - a) Ayudar a los inspectores a desentrañar la información sobre puestos nuevos o cambios en los existentes.
  - b) Valorar los puestos de acuerdo con los niveles de las categorías.
  - c) Desarrollo e interpretación de los niveles de las categorías.
  - d) Contribuir al estudio de los problemas de organización.
3. Personal.
  - a) Conocer y sistematizar las necesidades de personal con fines de reclutamiento.
  - b) Trabajar en el departamento central de personal en la fijación de requisitos y pruebas de examen; elaboración y aplicación de pruebas en áreas especializadas propias del trabajo del departamento u organización de juntas de examinadores para que realicen esa labor; participación en el fomento de fuentes de candidatos calificados, y redacción de listas de elegibles.
  - c) La investigación de los historiales de trabajo de personas ajenas al departamento.
  - d) Mantener un índice de calificaciones sobre los empleados actuales; cotejarlo con los de otros departamentos, en cuanto a candidatos,

<sup>2</sup> H. F. Alderfer, Op. cit., p. 150.

LAMINA IV

CICLO DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA



cuando fuere necesario; y proponer nombres de candidatos a medida que se produzcan las vacantes.

- e) Ayudar a los funcionarios encargados de la selección y los nombramientos en la calificación de candidatos, ya sea desde dentro del departamento, desde otros, o mediante examen de los registros o listas de elegibles.
  - f) Cuidar de los nombramientos, ascensos y movimiento de personal, comprobando si se efectúan de acuerdo con las leyes y los reglamentos.
  - g) Entrevista y correspondencia con los solicitantes y empleados interesados en colocarse.
  - h) Valorar las colocaciones a través de investigaciones ulteriores.
4. Administración de sueldos y jornales.
- a) Cuando se autoriza el uso de facultades discrecionales, hacer estudios sobre jornales y sueldos como base para fijar las escalas de pago; o interpretar y ejecutar las cláusulas pertinentes de la ley sobre remuneraciones.
  - b) Iniciar y orientar las negociaciones con las uniones de empleados sobre asuntos de remuneración.
  - c) Aplicar las cláusulas sobre pagas especiales por servicios satisfactorios; por trabajos sobresalientes; por diferenciales de carácter geográfico, costo de vida o tarea peligrosa y por cambios de trabajo a trabajo.
5. Relaciones con los empleados.
- a) Asesorar a la dirección en todas las cuestiones administrativas que afectan a las relaciones personales y la moral.
  - b) Asesoramiento a empleados e inspectores en problemas de relaciones personales.
  - c) Alentar programas de sugerencias y otros medios de fomentar la participación de los empleados de la mejora de los servicios.
  - d) Conseguir adecuados servicios de sanidad.
  - e) Mantener un programa de educación sobre seguridad; facilitar indemnizaciones por accidentes del trabajo.
  - f) Comprobar si las condiciones materiales de trabajo son buenas.
  - g) Establecer una maquinaria para hacer justicia a los agravios, y arbitrar el modo de su funcionamiento.
  - h) Establecer y mantener proyectos para representación de los empleados; reunirse con las uniones de éstos en cuestiones de programas de personal y desarrollo de ellos.
  - i) Interpretar las normas sobre vacaciones.
  - j) Ayudar a proporcionar servicios recreativos y de otra naturaleza.
6. Normas de trabajo y su valoración.
- a) Ayudar a los inspectores a recoger y archivar valoraciones objetivas del trabajo de cada empleado.
  - b) Dirigir y ayudar al establecimiento de normas de trabajo.

- c) Orientar al personal a concentrar los esfuerzos sobre el desarrollo y mejora del trabajo.
  - d) Estimular el empleo de varias formas de reconocer méritos a empleados.
7. Adiestramiento y desarrollo del personal.
- a) Examinar y puntualizar las necesidades del adiestramiento: dirigir investigaciones sobre métodos de adiestramiento.
  - b) Trabajar con los inspectores en el perfeccionamiento de las técnicas de adiestramiento en el mismo trabajo; organizar la preparación en grupos y valorar el adiestramiento.
  - c) Proyectar y dirigir labores de orientación, inspectoras, burocráticas y otras clases de adiestramiento, centralizándolas del mejor modo posible.
  - d) Mantener contacto con instituciones educativas del exterior sobre programas de adiestramiento que precedan al ingreso de los candidatos en el servicio y sobre preparación complementaria en éste.
  - e) Preparar materiales de adiestramiento.
  - f) Alentar o fomentar "boletines" del personal del departamento.
8. Separación del servicio.
- a) Celebrar entrevistas con los candidatos que abandonan el departamento.
  - b) Asesorar y orientar los retiros.
  - c) Llevar a cabo reducciones en el personal de acuerdo con los programas y reglamentos.
  - d) Asesorar a los inspectores en las suspensiones y destituciones del servicio de carácter disciplinario.
9. Derechos y obligaciones de los empleados.
- Mantener informados a los empleados sobre sus varios derechos y obligaciones en cuanto a su situación como empleados públicos.
10. Informes y expedientes.
- a) Tener al día información estadística sobre el total de los empleados, sus cambios y movimientos.
  - b) Llevar expedientes sobre el historial de trabajo de cada empleado.
  - c) Informar a la jefatura superior, a los inspectores y a los empleados sobre todos los desarrollos que afectan o que potencialmente puedan afectar a los recursos humanos y a la moral del departamento.
11. Investigación sobre personal.
- a) Llevando a cabo estudios de actitudes.
  - b) Estudiando procedimientos de examen, de entrevistas y de valoración.
  - c) Estudiando las entrevistas con los empleados que abandonan el departamento, los trasladados, ausencias y retrasos.
  - d) Mejorando formas y procedimientos.
12. Relaciones públicas.
- a) Presentar información sobre el funcionamiento del personal en cuanto sea de interés para el público.

- b) Contestar de modo útil y atento a todas las solicitudes de información que reciba".<sup>3</sup>

Como un ejemplo real de lo que hace el departamento de personal de una dependencia en un país en donde no existe un organismo central para la administración de personal, está el caso de Irán.

En este país, cada ministerio es responsable del reclutamiento y dirección de su personal y tiene su propio departamento de personal, cuyas funciones son:

- "a) Ejecutar y hacer cumplir las normas y reglamentos sobre reclutamiento, selección, empleo, instrucción, promociones, salarios y otras actividades referentes al personal.
- b) Hacer cumplir el escalafón.
- c) Proponer las reglas necesarias para ser puestas en práctica.
- d) Llevar los registros de personal.
- e) Presentar informes sobre el personal del ministerio a los funcionarios correspondientes.
- f) Hacer cumplir los reglamentos referentes a la salud y bienestar de los empleados.
- g) Recomendar miembros a los tribunales administrativos cuando los necesiten".<sup>4</sup>

## 6.7 INTERRELACION DE ACTIVIDADES

Las actividades que se han mencionado tienen un propósito último común: hacer más efectiva la utilización de los recursos humanos y consecuentemente guardan estrecha interrelación. Cualquier decisión que se tome en cualquiera de ellas incide y repercute en las demás. En otras palabras, la Administración de recursos humanos, para ser eficiente debe ser *integral*, esto es, sistémica.

Cada uno de los grupos de actividades que se han clasificado constituye un subsistema del sistema central microadministrativo de administración de personal. Tanto este sistema central, como los sistemas de los supervisores, integran el sistema microadministrativo de administración de personal de cada dependencia. Y cada sistema microadministrativo de cada dependencia es, a su vez, un subsistema del sistema federal de administración de personal.

Si se consideran como partes aisladas estos subsistemas no se podrá optimizar la utilización de los recursos humanos.

<sup>3</sup> W. Mosher. Op. cit., p. 506.

<sup>4</sup> H. Alderfer. Op. cit., p. 167.

## 6.8 LOS SISTEMAS MICROADMINISTRATIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO

Recientemente, una comisión oficial hizo una encuesta para determinar el estado actual de la administración de personal en el Sector Público. Obtuvieron información de doce Secretarías de Estado, un Departamento y ocho organismos descentralizados, elegidos al azar, que constituyen una muestra altamente representativa del Sector Público.

Los datos más sobresalientes del estudio, que voy a transcribir textualmente para que tengan validez documental, son los siguientes:

1. *Naturaleza de las unidades de administración de personal.* Los órganos encargados de la administración de personal en el Sector Público no tienen una naturaleza claramente definida y existe confusión en cuanto a su ámbito profesional, al tipo de autoridad que ejercen y a la relación que guardan con otros organismos, sean superiores o de menor jerarquía. Existen características muy generalizadas: las funciones rutinarias de registro, trámite y sanción ocupan buena parte del tiempo de las unidades de administración de personal, las que suelen estar muy alejadas, administrativamente hablando, de los grupos directivos y ejecutivos.

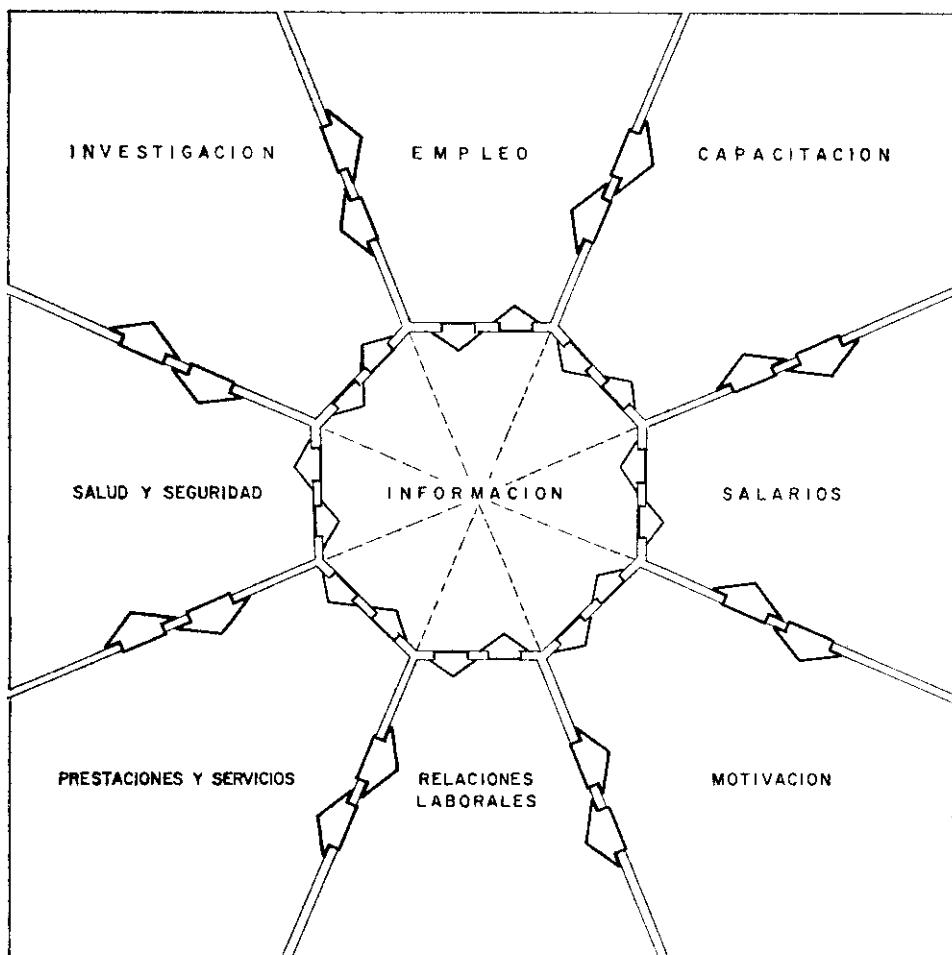
2. *Denominación.* Los órganos internos que tienen a su cargo la administración de personal reciben diversos nombres, aunque sí hay una inclinación general a usar la denominación "departamento de personal". De veintiún entidades incluidas en el estudio, diez emplean esta nomenclatura y las restantes emplean diversas denominaciones. Las diferencias en denominación corresponden, por lo general, a las variaciones en ubicación, jerarquía y funciones que se atribuyen a esas unidades administrativas.

3. *Adscripción.* Al respecto, la situación de estas unidades administrativas es muy disímil en las unidades del Subsector Centralizado. En la mayoría de los casos están subordinadas lineal y directamente a la dirección general de administración; en una minoría de casos dependen directamente de la oficialía mayor, y se encontraron dos casos en los que existe una doble subordinación.

Por lo que respecta a los organismos descentralizados, la situación también es variable aunque predomina el número de los subordinados a la subdirección general administrativa.

4. *Objetivos.* No hay una clara identificación de objetivos —a corto o a largo plazo— o sea, las unidades administrativas que tienen a su cargo esta función no trabajan con propósitos específicos. Fue muy común la respuesta en el sentido de que los nombramientos, bajas, licencias, control

## LAMINA VI

SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS

de asistencias, cobertura de prestaciones, etc., son los objetivos primarios de las unidades de administración de personal.

Incurriendo en la misma confusión, se señalan como objetivos secundarios las funciones consistentes en proporcionar al empleado servicios de carácter administrativo, constancias de préstamos hipotecarios, aplicación de sanciones y métodos disciplinarios, sistemas de comunicación a todos los niveles, cursos de capacitación, fijación de políticas de desarrollo de personal, etc.

*5. Atribuciones de las unidades de administración de personal.* En la mayoría de los casos, las unidades de administración de personal están dedicadas a tareas de registro y trámites rutinarios y utilizan para ello sistemas de trabajo relativamente atrasados y hasta anacrónicos. En cambio, no fueron reportadas varias funciones a las que en la actualidad se les reconoce una indiscutible importancia. Tales son los casos de: planeación de recursos humanos; entrenamiento, capacitación y desarrollo; supervisión y comunicación; diseño y administración de sistemas racionales de remuneración, y evaluación de la función de personal, a través de las auditorías correspondientes. En otras palabras, las actividades de planeación, organización, dirección y control, en este aspecto, son prácticamente inexistentes.

*6. Recursos humanos de las unidades de administración de personal.* La relación de fuerza de trabajo total a empleados dedicados a la administración de personal es muy variable, sin embargo, se detectó una relación promedio de 4 al millar. La relación promedio en la industria norteamericana, por ejemplo, es de 8 al millar,<sup>5</sup> especialista por cada 125 empleados, pero las actividades que realizan cubren un campo mucho más amplio de funciones.

De los empleados que trabajan en la administración de personal los oficinistas representan el 90% en el subsector centralizado y 79% en el descentralizado; en ambos sectores, el personal de nivel supervisor medio representa el 2.4%; de nivel superior el 2.7% y los profesionales sin responsabilidad de supervisión alcanzan un 5.7%.

Por otra parte, el grupo de técnicos y profesionales, en general, no tiene una formación académica especializada en administración pública.

Predominan los abogados, y en orden decreciente encontramos especialistas en Psicología, Economía, Administración de Empresas, Relaciones Industriales, Contabilidad, y en algún caso un general de división.

*7. Admisión de personal.* No se practican visitas a centros de enseñanza técnica y superior con fines de reclutamiento; sólo en contados casos se

<sup>5</sup> D. Yoder. Op. cit., p. 36.

utilizan las formas ponderadas de solicitudes de trabajo y las pruebas psicotécnicas como auxiliar para una eficiente selección de personal, así como las encuestas y análisis de actitudes y los programas de inducción para el personal. (Además, el reclutamiento y la selección de personal, en su mayor parte, está a cargo de los jefes de línea).

8. *Registro y control.* Se advirtió un énfasis especial en las actividades de registro y control, así como que, por lo general, se carece de un enfoque integral.

9. *Auditoría.* La estadística aplicada a los registros individuales de personal sólo se aplica en ocho dependencias del subsector centralizado y en cuatro del descentralizado.

La falta de información sistemática sobre el comportamiento de la fuerza de trabajo, juzgada en su conjunto, imposibilita la necesaria tarea de verificación y evaluación, a través de la auditoría de personal, actividad que no se practica en las entidades investigadas.

Los resultados del estudio revelan una preocupación constante y generalizada por llevar y mantener estadísticas sobre ausentismo, puntualidad y accidentes de trabajo. Sin embargo, otros índices cuya importancia es obvia, como son la movilidad interna y externa del personal y el inventario permanente de los recursos humanos disponibles, debidamente clasificados, no se mencionaron.

10. *Administración de salarios.* Ninguna de las entidades del subsector gobierno que fueron consultadas participa en las investigaciones del mercado laboral a través de encuestas de salarios. El análisis de puestos es poco conocido y practicado; la aplicación de sistemas de valuación de puestos, es prácticamente nula; no se aplican por lo general, sistemas adecuados de calificación de méritos personales; es muy escasa y anárquica la utilización de sistemas de incentivos, sean individuales o de grupo, y no se lleva a cabo una adecuada administración y evaluación, social y económica, de las prestaciones y servicios que se otorgan.

11. *Relaciones con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado o el Instituto Mexicano del Seguro Social.* Salvo tres casos de entidades que cuentan con sus propios servicios médicos y de seguridad social, el resto de los organismos guardan estrecha relación con las Instituciones ISSSTE o IMSS.

12. *Seguridad e higiene.* Al respecto, respuestas en el subsector central, fueron casi nulas y muy escasas en el subsector descentralizado.

13. *Formación de personal.* En el sector centralizado, de trece dependencias investigadas, solamente una aplica métodos de capacitación permanente.

14. *Relaciones laborales.* Las relaciones sindicales constituyen una función común a casi todas las entidades investigadas. Pero de las entrevistas personales realizadas con distintos funcionarios se colige que la relación con el sindicato dista mucho de estar apoyada en recursos técnicos. No existe por lo general, una investigación seria de todos los elementos de carácter económico y social que se negocian en la contratación colectiva y, por otra parte, la administración del contrato y de los convenios derivados del mismo, está sujeta en exceso al sistema de negociación casuística.

15. *Supervisión y comunicación.* Estas actividades, imprescindibles para garantizar la eficiencia del trabajo humano y la información adecuada para crear un clima social conveniente dentro de la institución, casi no han sido reportadas, sobre todo en el subsector central.

16. *Planeación de recursos humanos.* Las actividades investigadas dan ocupación en la actualidad a una fuerza de trabajo de 705,000 personas, de diversas especialidades, ubicadas en distintas áreas funcionales y en varios niveles jerárquicos.

Seguramente la necesaria ampliación de los servicios públicos, por una parte, y el desarrollo tecnológico por la otra, provocarán el crecimiento cuantitativo de la fuerza de trabajo en el futuro inmediato y requerirán un cambio en su posición cualitativa. En estas condiciones es comprensible la importancia que tiene anticipar cuántas personas, de qué especialidades, para qué trabajo, en qué plazas y en qué lugares serán necesarias. De veinte entidades investigadas, sólo nueve declararon practicar alguna forma de planeación, la que, por otra parte, al ser verificada, resulta fundamentalmente empírica y de alcances muy limitados.