

300609

33

19



# UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración  
Incorporada a la U. N. A. M.

## MODELO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS PARA UN CENTRO DE DESARROLLO FISICO-CULTURAL FEMENINO EN NUESTRO PAIS.

Seminario de Investigación Administrativa  
Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
Presenta  
**MARIA OFELIA MICHEL NAVA**

México, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## C O N T E N I D O

INTRODUCCION .....	i
CAPITULO I.- IMPORTANCIA DE UNA ADECUADA ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UN CENTRO DE DESARROLLO FISICO-CULTURAL.....	1
ANTECEDENTES .....	2
OBJETIVOS .....	5
CAPITULO II.- PRINCIPIOS BASICOS SOBRE UN MANUAL DE PO LITICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	6
POLITICAS .....	8
PROCEDIMIENTOS .....	14
METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA ELABORACION DE UN MA NUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	19
CAPITULO III.- CARTA DE ORGANIZACION Y ANALISIS DE PUES TOS DEL CENTRO DE DESARROLLO.....	25
CARTA DE ORGANIZACION .....	26
ANALISIS DE PUESTOS .....	30
DESCRIPCIONES DE PUESTOS.....	32
CAPITULO IV.- MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE DESARRO LLO.....	63

INDICE .....	64
OBJETIVO DEL MANUAL .....	65
ALCANCE DEL MANUAL .....	65
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS .....	66
IMPLANTACION DEL MANUAL .....	92
FORMAS .....	94
CONCLUSIONES .....	105
BIBLIOGRAFIA .....	v

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

---

En todo organismo existe la necesidad de lograr objetivos de una manera eficiente. Esos objetivos constituyen la razón de ser de cada organización y las tareas individuales de sus integrantes se dirigen, en última instancia, hacia su cumplimiento.

Con el creciente desarrollo de la sociedad moderna se hacen cada vez más complejas las unidades productivas, y con ellas, los procesos mediante los cuales son alcanzados sus objetivos.

La división del trabajo social ha ido transformando las formas de organización que ayudan al hombre a satisfacer sus necesidades. Después de la Revolución Industrial, los actos administrativos aislados que existían se fueron convirtiendo en toda una disciplina mediante la experiencia y la práctica. Ahora, la Administración comprende un conjunto sistematizado de teorías, conceptos, principios y procedimientos a partir de los cuales podemos analizar y modificar las formas que asumen el trabajo colectivo dentro de una organización. Es entonces esa existencia de una disciplina administrativa y de procesos cada vez más complejos, lo que hace necesario un profesional en esta rama. Este deberá estar consciente de que su campo de estudio está constituido por un proceso a partir del cual un conjunto de individuos logran los objetivos de una organización y que para poder poner en práctica dicho proceso, se tendrá que valer de instrumentos tales como la ligación de objetivos, su comunicación, la división del trabajo y asignación de funciones, el establecimiento de niveles de coordinación y de autoridad, la resolución de conflictos, etc.

Por todo esto, la administración moderna ha creado ciertos implementos de trabajo que faciliten en el práctica el logro de metas y objetivos tales como : sistemas, técnicas, programas, cartas de organización, diagramas, gráficas, políticas, procedimientos, etc., aplicables a las distintas áreas administrativas y que orienten al administrador en la consecución de sus fines.

Día a día, las relaciones humanas dentro de la empresa han ido adquiriendo mayor importancia. Ya no se procede mediante improvisaciones y en base a sentimentalismos para resolver los problemas de personal que se presentan, sino dándole un enfoque mucho más técnico y previamente planeado. Lo que podemos notar ahora, es que los jefes de la organización lineal, cada uno en su respectiva esfera de acción, tienen la responsabilidad de hacer frente a dichos problemas, auxiliados por una política uniforme y aplicando los procedimientos científicos de la Administración de Personal, que constituyen toda una especialización.

Es por lo anterior que, la responsabilidad de los ejecutivos se fortalece con el apoyo de un departamento especializado, que colabora estrechamente con ellos facilitándoles la labor de mejorar gradualmente la eficiencia y la colaboración de sus subordinados. Ahora que, para tener una idea general acerca de cómo se realiza esta labor técnica de la Administración de Personal entre el departamento especializado y todos los que tienen el carácter de jefes dentro de una empresa, es conveniente considerar que el centro de toda administración es el hombre. Por ello, si se trata de obtener la mayor cooperación y el más alto nivel de eficiencia por parte de los individuos que prestan sus servicios a la empresa, es necesario saber qué aspectos de la conducta y de la actuación humana deben tomarse en cuenta para lograr los objetivos fijados.

Dicho de otra manera, cualquier directivo de una entidad u organismo, sea cual fuere su tamaño, fin o giro, tendrá que estar consciente de la importancia que el elemento humano le representa, haciéndole ver esto la necesidad de utilizar alguno o varios de los instrumentos mencionados anteriormente para dirigir y controlar a su personal de la mejor manera posible. Es este el motivo por el cual me interesé en formular algunas de las políticas y procedimientos fundamentales a los que convendría que se apegase el personal de pequeñas organizaciones, habiendo elegido en particular a aquellas que cuentan con el giro de la danza y la educación física debido a mi interés por dicho ramo y al contacto que he tenido con personas dedicadas a este y a quienes entrevisté para obtener la mayor información posible al respecto para realizar el presente trabajo.

Con este seminario pretendo así, establecer un modelo de organización para un centro de desarrollo físico-cultural femenino dentro de nuestro país, enfatizando el aspecto de recursos humanos mediante un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de Personal.

El estudio se divide básicamente en dos partes : primeramente, tenemos una descripción de lo que es un manual de políticas y procedimientos en general, explicando la metodología a seguir para su elaboración y en segundo lugar, encontramos un modelo de dicho manual, pero ya aplicado al área de recursos humanos del centro de desarrollo antes mencionado, respaldándolo con su carta de organización y análisis de puestos respectivos.

La razón de haberle dado prioridad al área de personal - al elaborar este manual, se debe a que en los centros existentes actualmente y cuyo giro es similar o igual al ya mencionado, cuentan con ciertas deficiencias en su organización de --

personal. Las causas de ello pueden ser varias pero, en mi -- opinión, la principal consiste en que dichos organismos fue-- ron sufriendo un crecimiento con el cual no contaban y por -- ello se fueron disolviendo la dirección y el control sobre el elemento humano, acarreado esto una falta de integración y - consecución paralela de objetivos.

Por otra parte, la problemática podría radicar también - en que, organismos de este tipo no son considerados como pe-- queñas empresas o personas morales, las cuales deben contar - también con una organización más formal, sino como una simple agrupación de personas físicas. Pero para llegar a ello, es-- tas necesitan preveer, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar de igual manera que cualquier otra empresa y para esto es recomendable la intervención de un administrador -- dentro de su organización.

En otras palabras, cualquier persona dueña, iniciadora o directora de un centro con el mismo giro, debe tener muy pre-- sente que para lograr las metas fijadas y resultados óptimos dentro de su organización, deberá apegarse a una administra-- ción totalmente formal que le permita fungir como pequeña em-- presa y en la cual se le de la debida importancia a su perso-- nal.



C A P I T U L O I

IMPORTANCIA DE UNA ADECUADA ORGANIZACION

DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UN CENTRO DE DESARROLLO

FISICO CULTURAL.

## Antecedentes :

En la actualidad, en los países altamente poblados, como lo es el nuestro, la mayor parte de las enfermedades tienen alguna relación con el comportamiento individual, sobre todo, con esos tipos de conducta prolongada a los que se les ha dado el nombre de "Estilos de Vida". En base a ciertos estudios realizados, se dice que en varios de esos países, un gran porcentaje de su mortalidad ha tenido como causas principales, ciertas maneras de proceder dañinas para la salud tales como el hábito de fumar, el consumo de bebidas alcohólicas, la extrema utilización de vehículo, la ingestión de una cantidad excesiva de calorías y grasas, y por último, la inactividad, la cual puede acarrear un estado de salud física no apta para desarrollar nuestras actividades cotidianas de la manera más adecuada. <sup>1</sup>

Por otra parte, existen formas de comportamiento muy relacionadas con la salud y la enfermedad tanto mental como física, producto ellas de las tensiones creadas por los acontecimientos de la vida diaria. En consecuencia, los factores -- que influyen en el estilo de vida de los países desarrollados, también tienen importancia en los países en desarrollo, como el nuestro. Simplemente, los alimentos que ingerimos, el aire que respiramos, el agua que bebemos y los contaminantes que absorbemos a través de la piel, actúan directamente sobre nuestra salud.

---

1 - David A. Hamburg & Avery Russell, El Comportamiento y la Salud, revista ilustrada por la Organización Mundial de la Salud, Suiza, 1983, P. 27.

Si analizamos todos los puntos antes mencionados, que -- vienen a ser las principales causas de un estado físico y de salud poco atractivos, veremos que la mayoría de ellos son -- inevitables y casi irremediables, ya que tendríamos que hab--blar entonces de un retroceso en los avances técnicos y econó--micos realizados durante las cuatro últimas décadas. Pero lo que si es posible hacer para contrarrestar todos los factores que afectan al organismo, es complementar nuestra vida diaria con productos más sanos y naturales dentro de nuestra alimentación y realizar un programa de ejercicios acordes a nuestra edad.

Fue esta la razón principal de mi interés por fomentar - el establecimiento, crecimiento y fortalecimiento de centros especializados en el desarrollo y mantenimiento físico, y en especial, el de la mujer ya que considero que el ejercicio de be ser incluido como una actividad indispensable dentro de -- nuestra vida diaria, por los beneficios y ventajas que aca--rrea. En este caso, me concreté al sector femenino, para deli--mitar de alguna manera mi universo y hacer más específico mi estudio, más no por esto se entienda que tales organismos no pueden ser enfocados también al sector masculino.

Sin embargo, los organismos de este tipo que existen ac--tualmente en nuestro país, no han contado con la suficiente - fuerza para promover y difundir más ampliamente esta activi--dad. Quizá la deficiencia se origine, como ya mencioné, en -- que tales instituciones no planearon su crecimiento a largo - plazo, descuidando así su organización interna y enfocándose únicamente a la función lucrativa. Obviamente, sin tal dispi--ción llegó el momento en el cual se fueron perdiendo el con--trol y la dirección, desencadenando esto una desintegración - por parte de su personal, quien empezó a realizar sus activi--dades independientemente y sin objetivos comunes para toda la organización. Esto suele suceder a entes económicos pequeños, cuando no planearon un mayor desarrollo a futuro y se ven - -

entonces limitadas a establecer una estructura interna de - -  
acuerdo a las necesidades que van teniendo; por lo tanto, ---  
cuando surge un crecimiento es común que lleguen a presentar-  
se problemas en una o más áreas.

Por todo lo anterior, podemos deducir que para crear una  
estructura administrativa eficiente y con posibilidades pla-  
neadas de crecimiento, se requiere de un buen directivo que -  
se apegue al proceso administrativo, adecuando y revisando --  
sus principios en función del crecimiento de la organización,  
pues sólo así podrá cumplir esta con los fines para los que -  
fue creada.

## Objetivos :

Debido al continuo crecimiento que ha tenido ultimamente el sector de la población interesado en el ejercicio y por consiguiente, en los centros de desarrollo físico y academias de danza existentes actualmente en México, surgió mi interés por colaborar de alguna manera con el fomento a la instalación y mejoramiento de dichos centros, los cuales no han podido alcanzar a cubrir adecuadamente el mercado. En función de esto, me pude fijar ciertos objetivos al iniciar el presente seminario :

1.- El establecer que, todo tipo de organizaciones, sean o no productivas y aún aquellas de menor tamaño, necesitan -- siempre de un sistema administrativo bien estructurado para - poder fungir amplia y eficientemente como persona moral.

2.- El contribuir en cierta forma al bienestar físico, - intentando se instalen día a día más centros de este tipo y - que los ya existentes sean cada vez mejores.

Para esto último, elaboré un manual que ayudase en organismos de este tipo a eliminar algunas de las deficiencias como las que he llegado a detectar respecto a su personal, desarrollando un modelo a seguir de una carta de organización, -- análisis de puestos, funciones, políticas y procedimientos -- que pienso pueden ser herramientas muy útiles para entes económicos de este tipo.

En general, mi fin principal fue el de aportar alguna -- pauta a seguir que sirviera para una mejor organización de estos centros no sólo a corto sino también a largo plazo, y un parámetro a utilizar para el control y evaluación de aquellos que ya están en funcionamiento.

C A P I T U L O    I I

PRINCIPIOS BASICOS SOBRE UN MANUAL DE

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

En base al capítulo anterior, surgió en mí un gran interés por crear y presentar un modelo que puedan adoptar organizaciones del mismo ramo, que les sirva de guía y complemento para estructurar su organización interna y de personal, de manera que el nivel académico de ellas sea cada vez más elevado y puedan así lograr un fin social y lucrativo de una manera muy profesional. En mi opinión, esto puede lograrse más fácilmente si se "planea", "integra" y "controla" un manual de políticas y procedimientos que respalde y rija las funciones y el comportamiento del elemento humano, que es el más importante dentro de organismos de este tipo.

Ahora bien, para poder presentar un modelo de manual de políticas y procedimientos de recursos humanos como ejemplo - en el siguiente trabajo, empecemos por dar una explicación de lo que es un manual de políticas y procedimientos en general, para que cualquier organismo que estuviere interesado en éste, cuente con ciertas bases para poder ampliarlo, simplificarlo o hacerle cualquier otra modificación y adaptarlo así a sus necesidades y requerimientos.

## ¿ QUE SON LAS POLITICAS ?

"La política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija las fronteras y proporciona los límites y la dirección generales en la cual se desenvuelve la acción gerencial". <sup>1</sup>

La política busca señalarle al jefe al que se le delega autoridad y responsabilidad, los criterios generales que orientarán una acción en un determinado sentido. Es decir, el objeto de la política es el de ayudar a formular, interpretar o suplir normas concretas en las distintas áreas de una empresa siendo así indispensables para una adecuada delegación de autoridad.

Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores. <sup>2</sup>

Para Agustín Reyes Ponce, las políticas no son más que criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando así a los jefes campo para las decisiones que les co-

---

1 - George R. Terry. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Compañía Editorial Continental, 3ra. Edición, México, 1972, P. 234.

2 - Fernando A. Galicia. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, 2da. Edición, México, 1982, P. 291.



responde tomar <sup>1</sup>. Sin embargo, para Koontz y O'Donnell las políticas hacen la vez de planes por ser enunciados generales o maneras de entender que guían y canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones <sup>2</sup>.

Podemos entonces considerar que, el monto de la libertad dentro de una organización depende de las políticas que se tengan, las cuales reflejarán además la posición y autoridad de dicho organismo. Así, a medida que cambian las condiciones para una compañía, las políticas necesitan ser modificadas para ajustarse a la nueva condición, llegando a ser capaces en ciertas ocasiones de reflejar y desarrollar la personalidad exclusiva o la imagen de una empresa.

En mi opinión, lo más importante de las políticas es que generalmente son formuladas tomando en consideración de cierta manera, sugerencias por parte del personal afectado por ellas, en referencia al problema. Asimismo, esta opinión sirve de base para detectar alguna falla en los sistemas o procedimientos vigentes y poder así corregirlas.

---

1 - Agustín Reyes Ponce. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Teoría y Práctica, 1ra. parte, Editorial Limusa, 1ra. Edición, México, 1966, P. 168.

2 - H. Koontz y C. O'Donnell. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. P. 55, Editorial Mc. Graw Hill, 2a. Edición, México, 1976,

## Formulación de Políticas.

A cualquier nivel organizacional dentro de una empresa - el uso de políticas sirve para fomentar el mejor entendimiento de lo que debe hacerse o cumplirse, así como de los medios para lograrlo. Conjuntamente, se intenta el desarrollo de un buen criterio y el ejercicio de la autoridad conforme a las - limitaciones prescritas.

Pero para formular dichas políticas, deben ser considerados los siguientes puntos :

- 1.- Toda política debe ser formulada partiendo de hechos y no de reflexiones personales ni decisiones oportunistas, para alcanzar así el objetivo deseado.
- 2.- Una política debe permitir que sea interpretada, sin prescribir un procedimiento detallado.
- 3.- Deberán establecerse políticas cuando haya que cubrir condiciones anticipadas, pero evitando aquellas que sólo se empleen rara vez.
- 4.- Los pensamientos del formulador y las ideas del contenido de la política estarán condicionados por las sugerencias y reacciones de quienes vayan a ser afectados por la política.
- 5.- Toda política debe ser expresada con una redacción definida y precisa que sea completamente entendida por todos -- los miembros de la empresa.
- 6.- Todas las políticas deben conformarse a los factores externos, tales como leyes y reglamentos de interés público.

Con base en todo esto, es recomendable dar prioridad a la formulación de políticas tanto durante el establecimiento de una empresa original como cuando se deben hacer cambios en una empresa ya existente.

### Tipos de Políticas.

Existen varios tipos o clases de políticas, por lo que se han hecho diversas clasificaciones sobre ellas.

Según sus fuentes, las políticas pueden ser :

- a)- Externas.- Son aquellas que son formuladas para hacer frente a controles y fuerzas ajenas a la empresa, tales como el gobierno, asociaciones industriales y sindicatos.
- b)- Internas.- Son básicamente todas las formuladas por los gerentes en cualquier nivel, con el fin de contar con las orientaciones necesarias, establecidas para su propio uso y el de sus subordinados en la administración de la empresa.

Otra clasificación de políticas es aquella que se basa en las jerarquías gerenciales a quien van dirigidas, pudiendo ser :

- a)- Fundamentales.- Son empleadas preferentemente por los más altos funcionarios y tienen una importancia y alcance mayores.



## Dirección General de Bibliotecas

Fecha	Idioma	Clave U.	N.º de matriz	I. cat.	Iden.	Registro de Tesis
#05000						Año en que se presenta la tesis: 1982
#10000	Autor:					
		Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
#10000	Autor:					
		Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
#10000	Autor:					
		Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
#2451	Título:	Materiales de enseñanza para el curso de Matemáticas en el nivel de Educación Secundaria				
	Subtítulo:					
#26000	Lugar de Edición:	Bogotá				
#30000	Número de páginas:	150	Ilustraciones:	SI	NO	Idioma:
Grado:	X	M	D	E	Carrera:	Licenciatura en Matemáticas
Facultad o escuela:	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales					
Universidad:	Universidad Nacional de Colombia					
Temas que trata la tesis:	Materiales de enseñanza para el curso de Matemáticas en el nivel de Educación Secundaria					
Grado del asesor de tesis:	X	M	D	E	Nombre del asesor:	Francisco José Gómez Parra
#65000						
#60000						
#90100						

## INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA FORMA DE REGISTRO DE TESIS

1. **Consigne la información de manera clara, de acuerdo a las instrucciones que aquí se señalan. Escriba con tinta.**
2. **No invada las zonas sombreadas. Tales espacios están reservados a la codificación de la información que usted proporciona.**
3. **AÑO EN QUE SE PRESENTA LA TESIS:** Consigne solamente el año (omite el día y el mes); utilice para ello caracteres numéricos únicamente.
4. **AUTOR:** Escriba el nombre del autor en el siguiente orden: apellido paterno, apellido materno y nombre o nombres. Si la tesis ha sido elaborada por más de tres personas, consigne el nombre de las tres primeras en la hoja principal de registro de tesis y solicite una hoja anexa para registrar el nombre de las restantes.
5. **TITULO DE LA TESIS:** Escribalo tal y como aparece en la portada de la tesis. En caso de haberlo, anexe el subtítulo en el renglón destinado a tal efecto.
6. **LUGAR DE EDICION:** Indique la ciudad donde fue presentada la tesis en examen -- profesional. No se considera lugar de edición la ciudad donde fue impresa la tesis.
7. **NUMERO DE PAGINAS:** Anote el último número que aparezca impreso en la paginación del ejemplar que presente.
8. **ILUSTRACIONES:** Si su tesis cuenta con algún tipo de ilustraciones (mapas, esquemas, diagramas, fotografías, etc.) tache la palabra "SI". Tache en caso contrario la palabra "NO".
9. **IDIOMA:** Indique el idioma en el que fue redactada la tesis sólo en el caso de que sea éste una lengua distinta al castellano. Si su tesis está escrita en español, ignore el renglón correspondiente a idioma y déjelo en blanco.
10. **GRADO ACADEMICO:** Tache la letra que corresponda al grado académico que obtiene mediante la presentación de la tesis: L para licenciatura, M para maestría, D para doctorado y E para especialización.
11. **CARRERA:** Escriba el nombre completo de la carrera objeto de la tesis de acuerdo a su denominación oficial en los planes de estudio de la universidad en la que la cursó. No utilice abreviaturas.
12. **FACULTAD O ESCUELA:** Anote el nombre completo oficial de la facultad a la que corresponda la tesis. No utilice abreviaturas.
13. **UNIVERSIDAD:** Si su tesis fue presentada en alguna facultad o escuela de la - - - U. N. A. M., deje en blanco este renglón. En caso contrario, consigne el nombre completo y oficial de la universidad a la que pertenece la facultad en la que presentó la tesis.
14. **TEMAS DE QUE TRATA LA TESIS:** Anote los temas que más claramente definan el objeto de la investigación. Consígnelos de manera clara y concisa por orden de importancia.
15. **GRADO ACADEMICO DEL ASESOR DE LA TESIS:** Indíquelo -en caso de saberlo- de la misma manera que se pide en el punto 10 de este instructivo.
16. **NOMBRE DEL ASESOR DE LA TESIS:** Escribalo en el siguiente orden: nombre(s), apellido paterno y apellido materno.
17. **RESUMEN:** Si la tesis que registra corresponde al nivel de doctorado, solicite -- hoja anexa para redactar un resumen no mayor de una cuartilla. Dicho resumen --deberá presentarse --de preferencia-- en inglés.

b).- **Generales.**- Dirigidas a los funcionarios de niveles medios, teniendo un alcance más limitado.

c).- **Departamentales.**- Estas son empleadas básicamente por sus supervisores y jefes de grupo, y son aplicables a las actividades departamentales para requerimientos cotidianos. Cuentan con un alcance más definido.

Existe además la clasificación basada en las principales funciones de una empresa, la cual es comúnmente usada. Las políticas dentro de esta clasificación pueden ser :

- de Producción
- de Ventas
- de Finanzas
- de Personal

etc.

Por último, aunque no es propiamente una clasificación, las políticas se han dividido también en : escritas y no escritas. En mi opinión, las políticas siempre deben ser estipuladas de forma escrita, ya que de lo contrario pueden resultar vagas y conducir a diversas y hasta falsas interpretaciones. De este modo se puede confiar en que por ser explícita, la política no sufrirá alteraciones a través de su transmisión reduciendo los errores y fallas de comprensión al mínimo.

#### Requisitos que debe reunir una política.

Por ser las políticas un medio fundamental para que un delegado de autoridad ejecute su función de acuerdo a las necesidades del delegante para lograr así los objetivos propuestos, es necesario que estas cumplan con ciertos requisitos.

Toda política debe ser :

- 1 - Estable.- El que sea consistente y bien fundamentada, es indispensable para evitar cambios de criterio.
- 2 - Flexible.- Debe ser así para que pueda adaptarse a las necesidades ya que es más importante el logro de los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.
- 3 - Inteligible.- Tiene que ser clara para evitar malas interpretaciones originadas por diferencias entre los integrantes de una organización.
- 4 - Práctica.- Esta cualidad es necesaria para que la política fijada pueda responder a las necesidades que se estén viviendo, sin mayor dificultad.

- 5 - Sincera.- Es fundamental que toda acción dentro del organismo proceda conforme a lo establecido en las políticas para evitar irritación y frustraciones entre los miembros de esta. Además, de no ser así, la autoridad de quien dicta las órdenes quedaría desprestigiada.
- 6 - Efectiva.- Se requiere de esta característica para evitar que vaya quedando relegada a una "política - - muerta" y nada más.
- 7 - Participación en su elaboración.- Es necesario hacer partícipe al personal en la elaboración de la política establecida, pues necesita estar convencido de las ventajas que esta traerá consigo.

Pero independientemente de todo lo anterior, creo que lo más importante dentro del establecimiento de una política, es la revisión y control que se tenga sobre esta. Llevar a cabo una comparación periódica de las políticas vigentes contra -- los objetivos, puede revelar si éstas están cooperando u obstruyendo para el logro de las metas fijadas. En el segundo caso, deberán reevaluarse, reacomodarse o volverse a enunciar -- conforme a las nuevas circunstancias y condiciones.

Una correcta revisión de políticas debe hacerse mediante entrevistas realizadas tanto a gerentes como a empleados, obteniendo así opiniones y hechos ya sea en pro o en contra de una política existente y descubrir si entre lo establecido y lo que en realidad se está haciendo, hay compatibilidad o -- existe conflicto.



## ¿ QUE SON LOS PROCEDIMIENTOS ?

Terry define el procedimiento como : una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse <sup>1</sup>.

Para Reyes Ponce, los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa <sup>2</sup>. En cuanto a que la esencia de éstos sea una secuencia cronológica de las acciones requeridas, concuerda también con la definición de Koontz y O'Donnell.

En mi opinión, un procedimiento no es más que la secuencia detallada de un plan, que tiene como finalidad regular la conducta de los subordinados de manera que se maximicen la seguridad, eficiencia y precisión dentro de las tareas.

Aunque los procedimientos se dan más frecuentemente para los niveles operativos, pueden regir para toda la organización formando rutinas o secuencias de actividades que permiten simplificar la labor del administrador. Un procedimiento incluye entonces el cómo y cuándo deben ejecutarse las labores y quién debe realizarlas, pudiendo ser alterado esto en ocasiones por la influencia de ciertos factores externos tales como nuevas disposiciones fiscales, resoluciones legales o la competencia.

---

1 George R. Terry. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Compañía Editorial Continental, 3a. Edición, México, 1972, P. 240.

2 Agustín Reyes Ponce. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Teoría y Práctica la. parte, Edit. Limusa, 1a. Edición, México, 1966, p. 168.

## Características de los Procedimientos.

- 1.- Los procedimientos deben estar basados en hechos concretos, considerando los elementos materiales, el personal, el tipo de trabajo y el objetivo que se pretenden afectar.
- 2.- Los pasos que constituyan al procedimiento deberán estar regidos por el resultado al que se pretende llegar, y estos deberán ser sucesivos, complementarios y encaminados todos a la misma meta.
- 3.- Todo procedimiento debe ser estable y a la vez, flexible. La flexibilidad es necesaria en los procedimientos al -- igual que en las políticas, para poder enfrentarse a una crisis o emergencia, a ciertas demandas o a ajustes para cualquier condición temporal. Lo ideal consiste en mantener el equilibrio adecuado entre la estabilidad y la flexibilidad del procedimiento.

Pero para que los procedimientos fijados sean realmente efectivos no basta solamente con tomar en cuenta los puntos antes mencionados. Para que se pueda tener un buen manejo y control de éstos, es indispensable, al igual que para las políticas, el llevar a cabo una revisión periódica y detectar si los procedimientos son o no necesarios de acuerdo a las -- presentes condiciones de operación.

Una adecuada revisión de los procedimientos dentro de una organización llega a revelar qué procedimiento pueden ser cambiados, mejorados o hasta eliminados evitando que en cierto momento, una misma pieza, forma o documento esté pasando por diversas manos o departamentos sin razón alguna, o que -- las actividades no estén consolidadas en las personas adecuadas.

Por otra parte, también debe tenerse siempre presente - el evitar la duplicación de los procedimientos. Suele suceder que en dos departamentos se esté realizando la misma actividad, trámite o papeleo sin necesidad de ello debido a un mal manejo de los procedimientos. Es por esto necesario que sean fijados con mucha precisión, pues generalmente pasan por varios departamentos y bajo distintas autoridades.

Para concluir, otra similitud que existe entre las políticas y los procedimientos es que también se recomienda que - estos sean fijados por escrito. Incluso estos pueden graficarse, permitiendo que sean mejor comprendidos, analizados y explicados conforme van estudiándose todos y cada uno de los pasos. Eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar suelen -- ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado.

En mi opinión, es primordial e indispensable el establecer perfectamente un procedimiento para realizar una determinada tarea, ya que de esta manera podrá ser empleado posteriormente una y otra vez, sin necesidad de que el jefe de -- quien vaya a realizar la actividad, tenga que repetir la explicación detalladamente cada vez que se requiera.

## Requisitos que deben reunir los Procedimientos.

Los requisitos con que deben contar los procedimientos son :

- 1.- Tener objetivos claramente definidos.
- 2.- Concretarse a una sola función.
- 3.- Deben ser precisos.
- 4.- Llevar anexados los documentos y formas involucradas, adjuntando además sus instructivos correspondientes.
- 5.- Incluir especificaciones de los archivos involucrados en ellos, cuando así proceda.

Pero además de lo anterior, al quedar plasmados dentro de un manual, los procedimientos deben contener los siguientes puntos y enunciados :

- a- El nombre del sistema o procedimiento.
- b- Punto al que pertenecen dentro del índice del manual.
- c- El alcance que tienen, indicando las áreas y puestos de la compañía a quienes afectará dicho procedimiento.
- d- Una descripción breve del o los fines u objetivos que persigue el procedimiento.
- e- Las reglas o normas generales que sirvan de guía para lograr los objetivos del procedimiento.
- f- Una secuencia lógica de las actividades a realizar, - indicando claramente la intervención de cada puesto dentro del procedimiento.
- g- Cuando sea necesario, una breve descripción de la terminología especial utilizada dentro del procedimiento.

Por todo lo anteriormente expuesto, a continuación mencionaré los pasos a seguir para elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, que servirá como guía para las organizaciones del mismo giro.

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE  
UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Antecedentes :

Se dice que un manual es un folleto, libro, carpeta, - - etc., en el que de una manera práctica se concentran sistemáticamente una serie de elementos administrativos para un fin concreto : orientar y uniformar la conducta que se presenta - entre cada grupo humano dentro de la empresa <sup>1</sup>.

Particularmente, un manual de políticas y procedimientos es aquel que reúne las políticas propias de una empresa, clasificadas por departamentos, orientándolas hacia los objetivos y metas establecidos mediante la explicación de los pasos a seguir para poder cumplir con ellas. Es decir, en él deberá darse a conocer al personal de la organización, el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las funciones asignadas, los controles involucrados y la metodología de los procesos de trabajo empleados, indicando claramente las áreas de responsabilidad.

La documentación básica que el jefe o supervisor debe -- proporcionar a sus subordinados, deberá contener lo siguiente :

- 1 - Los objetivos, políticas y procedimientos siempre actualizados del método a seguir, para la elaboración, desarrollo y revisión de cada sistema.

---

1 - Agustín Reyes Ponco. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Teoría y Práctica, 2a. parte, Editorial Limusa, 1a. edición, México, 1978, P. 177.

- 2 - El flujo de formatos necesarios, desde su origen hasta su destino final.

Objetivo .

Proporcionar las bases y la metodología para el desarrollo, comprensión y aplicación de políticas y procedimientos administrativos en las diferentes áreas de una empresa.

Alcance .

Toda la organización.

Area Responsable.

Dependerá de la organización interna de la empresa, pero generalmente es la Gerencia de Organización y Métodos.

Políticas que deben cumplirse al elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos.

- 1.- El área responsable, será la encargada de la elaboración, implantación y actualización de las políticas y los procedimientos administrativos, así como de asesorar a las áreas solicitantes, en lo relativo a la aplicación e interpretación de los mismos.

- 2.- Cada área podrá desarrollar sus propios procedimientos, - utilizando los formatos que para tal efecto establezca la Gerencia responsable, con el fin de tener uniformidad en la documentación de los sistemas administrativos. Sin embargo, las políticas deberán ser fijadas por el gerente - del área responsable de elaborar el manual, en colaboración del jefe del departamento afectado por la política y con la aprobación del Director o Gerente General de la organización.
- 3.- La Gerencia responsable llevará un control de las políticas y procedimientos emitidos en la empresa, para integrar así dicho manual.
- 4.- Todo procedimiento deberá elaborarse, revisarse y actualizarse de acuerdo con las políticas fijadas y ser aprobado por el o los gerentes de las áreas involucradas.
- 5.- Se dará prioridad al desarrollo de políticas y procedimientos, que por las condiciones de ejecución sea urgente para llevarse a cabo, y evitar así el entorpecimiento de esa función.
- 6.- Las áreas involucradas en un procedimiento, participarán en la realización del mismo, proporcionando información, aportando sugerencias de mejora y revisando las propuestas desarrolladas por el área responsable.
- 7.- La frecuencia con que se lleven a cabo revisiones y actualizaciones a las políticas y procedimientos contenidos en el manual, estará dada por el programa que previamente deberá realizar la Gerencia responsable del manual.



## Pasos a seguir para la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos.

### 1.- DEFINICION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS A DESARROLLAR.

En esta etapa se detectarán las necesidades de desarrollar una política con su respectivo procedimiento, a través de un diagnóstico de los problemas que se presenten, ya sea mediante la entrevista, observación o registro de hechos, o también como resultado de auditorías internas o externas y en las cuales se manifestaron deficiencias administrativas. Con estos elementos se establecerán prioridades para la elaboración de procedimientos.

### 2.- INVESTIGACION PRELIMINAR Y OBTENCION DE INFORMACION.

Consiste en la obtención y recopilación de todos los datos disponibles relacionados con la política y procedimientos a desarrollar, ya sea el modo actual de realizar las operaciones, proyectos anteriores, revisión de archivos, detección de problemas, condiciones de operación, etc. Estos datos se obtendrán de la observación directa, entrevistas con responsables, comprobación de datos, cruzamiento de información, etc.

### 3.- ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

En esta fase del proyecto se deben cuestionar y examinar críticamente las formas de llevar a cabo las tareas objeto de estudio, a fin de identificar clara y precisamente ciertos aspectos de eficiencia y control como los siguientes: desperdicios de recursos, duplicidad de actividades, flujo deficiente de documentos, prácticas obsoletas, medios inadecuados para realizar una operación, secuencia ilógica, etc. Es conveniente utilizar como herramienta de análisis el flujo de operaciones y de la documentación, -

con el propósito de facilitar la función de exámen del -- sistema en general.

#### 4.- DESARROLLO DE ALTERNATIVAS.

Tomando como fundamento la información obtenida y el análisis realizado, se procederá a desarrollar las posibles alternativas que simplifiquen y optimicen las actividades y el flujo de documentos, para lo cual se requerirá de la creatividad del responsable del estudio, logrando con este ingrediente alternativas que cumplan realmente con el objetivo.

#### 5.- SELECCION DE ALTERNATIVAS.

Evaluando conjuntamente con las áreas involucradas las - alternativas desarrolladas, y conciliando todos los puntos de vista e intereses de los usuarios, se procederá a seleccionar la alternativa que ofrezca mayores ventajas - considerando las condiciones y circunstancias de opera-- ción de determinado sistema.

#### 6.- PRESENTACION DE LA POLITICA Y SU PROCEDIMIENTO.

Una vez seleccionada la alternativa adecuada, incluyendo las modificaciones pertinentes, se elaborará la política y el procedimiento en los formatos oficiales establecidos, para realizar la presentación con todos los usuarios involucrados a fin de disipar cualquier duda que pudiera surgir.

#### 7.- AUTORIZACION E IMPLANTACION.

Este es el último paso y la culminación del estudio, en la cual se incluye la autorización de los gerentes responsables de las funciones que comprenden la política y el -

procedimiento, así como la difusión de ambos. Es recomendable que estos se sometan a un período de prueba antes de ser implantados en forma definitiva, con objeto de comprobar su aplicación y realizar ajustes o mejoras.

El manual que presento como modelo a seguir puede sufrir modificaciones dependiendo del personal y actividades a los que se adapte. La presentación de los formatos del mismo debe seguir un ejemplo similar, indicando el -- nombre de la sección a la cual se refieren cada política y su procedimiento, y el número de la página. El logotipo y/o nombre de la Institución a la que pertenece el manual suele también aparecer en el encabezado de todos y cada uno de los formatos que lo constituyen.

C A P I T U L O    I I I

CARTA DE ORGANIZACION Y ANALISIS DE PUESTOS  
DEL CENTRO DE DESARROLLO.

## CARTA DE ORGANIZACION

"Puesto que un organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, algunas veces, tan sólo al --elaborarlo aparecen las inconsistencias y complejidades, lo -cual conduce a su corrección. También el organigrama indica a los directivos y al personal nuevo la forma como se integran a la organización" <sup>1</sup>.

Al elaborar la organización de esta institución, se ha -tenido en consideración la funcionalidad de la misma.

La labor de cada uno de los puestos deberá quedar clara-mente especificada e integrada con la finalidad de aumentar la eficiencia de las operaciones, y para lograr esto, la coordinación es esencial.

Al contar con una adecuada división funcional de las ac-tividades, se dará paso a establecer las responsabilidades para la eficiente conducción de las operaciones. Paralelamente al establecimiento de las responsabilidades, deberá ir la delegación de autoridad correspondiente.

Será también importante el tratar de que cada uno de los miembros del personal reciba, a través de la delegación, la -respectiva autoridad que requiera para llevar a cabo sus deberes y responsabilidades. Así mismo, se hará posible que man--

---

1 - H. Koontz y C. O'Donnell. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA  
Editorial Mc. Graw Hill, 2a. Edición, México, 1976, P.487.

tengan las relaciones adecuadas con las demás personas a su nivel, que le son necesarias para cumplir en forma cooperativa los procesos y deberes relacionados con su puesto.

Es por todo lo anterior por lo que para desarrollar dicha organización se le ha dividido en dos áreas principales, las cuales considero cumplen con las funciones básicas de un organismo de este tipo.

Por un lado tenemos el área propiamente administrativa, que es la que se encarga de la organización interna de la institución y por otro lado, encontramos el área operativa, constituida básicamente por la instrucción técnica. A partir de estas dos áreas se va desarrollando toda la organización de la institución teniendo siempre en cuenta el destino de sus funciones y la importancia de las mismas.

La razón por la cual presento un organigrama con la siguiente jerarquización, se debe a que así lo requieren los fines de un modelo "clásico" de organización con el giro como el mencionado anteriormente.

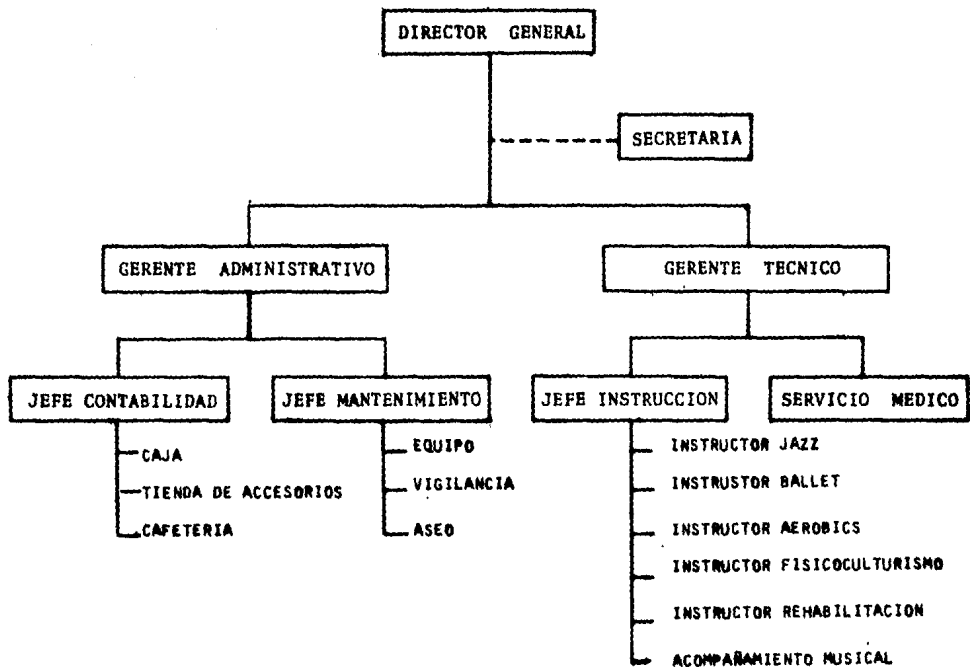
Cabe aclarar que las empresas similares a este modelo podrán modificar, complementar y adecuar este organigrama dependiendo de los recursos materiales, humanos y técnicos con los que cuenten.

Este modelo persigue un fin lucrativo, con el cual deberá obtener un rendimiento por lo menos igual al redituado si este hubiera sido depositado en una institución bancaria.

Debido al tipo de actividad de esta organización el fin lucrativo va compaginado con un fin social, pretendiendo este último difundir el bienestar corporal de la mujer, pues en la época actual es necesario que ésta cuente con él y esté cons-

ciente del valor que representa para ella. En la medida en -- que la calidad de la difusión del fin social crezca, se verá también afectado el fin lucrativo.

En este modelo en particular, el objetivo del director - general así como de los gerentes es el de apoyar, mejorar y complementar los dos fines primordiales de la organización, - ya que de ello dependerá la subsistencia y progreso de la mi  
ma.





## ANALISIS DE PUESTOS

Para entender con más claridad un organigrama y poder organizar en una forma eficiente los trabajos a realizar en una empresa, es importante llevar a cabo un análisis de los puestos de la misma.

El Lic. Agustín Reyes Ponce dice al respecto :

"La técnica conocida con el nombre de "Análisis de Puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas : para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y -- "las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

- a)- Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.
- b)- Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en -- que se distinguen con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y -- exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- c)- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos nece

sarios para hacerlas bien.

- d)- Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores."1.

En virtud de la importancia que tiene para la organización, a continuación desarrollaré el análisis de puestos de la asociación, dándonos éste una idea más clara de las funciones en general.

---

1 - Agustín Reyes Ponce. EL ANALISIS DE PUESTOS, Editorial - Limusa, 1a. edición, México, 1966, p. 13.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Director General.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

Supervisa a : Gerentes de Area.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Dirigir el funcionamiento de la Asociación en todos sus aspectos y promover la difusión de la misma, coordinando planes de acción con los Gerentes de Area.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Representar al organismo ante cualquier autoridad.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada área, llevando al mismo tiempo un control sobre el mismo.
- Asignar nuevas funciones a las diferentes áreas en caso de ser necesario y delimitar las responsabilidades de las mismas.
- Acordar con los subordinados para darles instrucciones, recibir información, resolver dudas, etc.

- Tratar con todo el personal sobre un problema.
- Recibir personas ajenas a la empresa para asuntos varios.
- Redactar informes, programas, planes, acuerdos, etc.
- Revisar y firma la correspondencia.
- Llevar estadísticas generales.
- Procurar que día a día mejoren las técnicas de enseñanza, mediante cursos periódicos de actualización a los instructores.
- Estar al tanto de los cambios que se den en el mercado en cuanto a innovación de técnicas, y si los hay, tratar de adaptarlos al organismo.
- Tratar de participar en todas las actividades -- que se realicen fuera de la institución, que de alguna manera puedan resultarle útiles o importantes a la misma.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS:**

Intervenir en la fijación de políticas generales de la Organización.

- Aprobar los estados financieros mensuales así como el anual, para su presentación ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Firmar mancomunadamente con el Jefe de Contabilidad o el Gerente de Area Administrativa los cheques, dando así por entendido la autorización de éstos.
- Gestionar los préstamos que se necesiten ante las diferentes instituciones de crédito, así --

como delimitar la existencia de efectivo en Banco.

- Someter a consideración de los instructores, las modificaciones o adiciones a los programas anuales de enseñanza.
- Aprobar programas y presupuestos generales y particulares.
- Participar en las Juntas de orden Administrativo y reuniones de diversas índoles.
- Autorizar los ascensos del personal, cambios de puestos y modificaciones de salarios así como -- los programas para reclutar y adiestrar al personal.
- Acordar con el Jefe de Contabilidad, la forma de elaboración de los Estados Financieros.
- Supervisar la entrega puntual y correcta de los pagos fiscales.

C) - OPERACIONES EVENTUALES.

- A falta de los Gerentes de Area, autorizar permisos a los Jefes de los distintos departamentos.
- Supervisar la actuación de sus colaboradores a través de la revisión de controles e informes -- así como personalmente, para orientar y mejorar todas las funciones y actividades.
- Observar las clases periódicamente para supervisar que se estén impartiendo de la manera correcta y ver si las alumnas las están asimilando adecuadamente.
- Dar solución a problemas que se presenten entre el personal o entre instructores y alumnos, tra-

tando de que se mantengan las mejores relaciones  
públicas.

Y en general, todas aquellas funciones en las que sienta  
la responsabilidad y el derecho de hacerlas o supervisarlas -  
dado su puesto dentro de la asociación.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Gerente Administrativo.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Depende de : Director General.

B) Supervisa a : Jefes de Contabilidad y Mantenimiento.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el responsable de elaborar y coordinar las políticas y programas de contabilidad, mantenimiento y cobranza - así como la función de Reclutamiento y Selección de personal.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Deliberar con su jefe inmediato acerca de la - - creación o implantación de nuevos sistemas administrativos y de políticas y procedimientos a seguir.
- Informar del desarrollo y efectividad de los siguientes temas actuales.
- Crear y mantener una organización para controlar adecuadamente los departamentos a su cargo.

- Fijar el porcentaje de interés que deberá cobrar se a las alumnas, en caso de morosidad en sus pagos.

B) - OPERACIONES PERIODICAS:

- Analizar e informar al Gerente General del progreso de las operaciones administrativas de su área.
- Vigilar el mantenimiento y cuidado de las instalaciones y equipo.
- Revisar y sugerir cambios en las funciones de su área, para el mejor desempeño de sus labores.
- Supervisar el establecimiento y buen funcionamiento de los sistemas contables y del Manual de Políticas y Procedimientos.

C) - OPERACIONES EVENTUALES.

- Coadyuvar a la administración y manejo de la asociación.
- Tramitar las coberturas de seguros para amparar los activos de la Organización y protegerla contra riesgos de operación, así como la adquisición de seguros de responsabilidad civil y financiera.
- Hacer estudios especiales e informes conforme le sean requeridos.

Y todas aquellas funciones que crea convenientes para el correcto funcionamiento del área a su cargo.



## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Jefe de Contabilidad.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Depende de : Gerente Administrativo.

B) Supervisa a: Personal encargado de la Caja, de Cafetería y de Tienda de Accesorios.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el responsable del desarrollo y funcionamiento efectivo de controles contables y presupuestales.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Vigilar que se cumpla el control interno establecido en la asociación.
- Supervisar el sistema contable y administrativo y en su caso, hacer las modificaciones pertinentes en combinación con la Gerencia General.
- Supervisar y controlar el flujo monetario del organismo, que se compone de los ingresos así como de los egresos, de acuerdo con los presupuestos autorizados por el Director General, responsabi-

lizándose de que se cumpla con los programas, --  
plazos y términos aprobados.

- Llevar el control de la nómina.
- Tramitar las altas del personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Elaborar, con ayuda del personal encargado de la cafetería y la tienda de accesorios, los controles contables de ingresos y egresos por concepto de las ventas.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS.**

- Elaborar y coordinar el sistema de presupuestos.
- Aprobar la nómina.
- Elaborar los estados financieros mensuales y - -  
anuales para su posterior presentación al Gerente Administrativo y al Director General.
- Revisar las actividades realizadas por el personal encargado de Caja para poder así corregir to  
das las fallas del sistema o del registro.
- Mantener la relación adecuada con bancos y otras instituciones de crédito en lo referente al movi  
miento de las cuentas a corto y largo plazo.
- Llevar un control de la contabilidad para verifi  
car el correcto registro de todas las cuentas.
- Interpretar e informar los resultados de opera-  
ción y de la situación financiera de la Organiza  
ción, por medio de los estados financieros.

lizándose de que se cumpla con los programas, -- plazos y términos aprobados.

- Llevar el control de la nómina.
- Tramitar las altas del personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Elaborar, con ayuda del personal encargado de la cafetería y la tienda de accesorios, los controles contables de ingresos y egresos por concepto de las ventas.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS.**

- Elaborar y coordinar el sistema de presupuestos.
- Aprobar la nómina.
- Elaborar los estados financieros mensuales y - - anuales para su posterior presentación al Gerente Administrativo y al Director General.
- Revisar las actividades realizadas por el personal encargado de Caja para poder así corregir todas las fallas del sistema o del registro.
- Mantener la relación adecuada con bancos y otras instituciones de crédito en lo referente al movimiento de las cuentas a corto y largo plazo.
- Llevar un control de la contabilidad para verificar el correcto registro de todas las cuentas.
- Interpretar e informar los resultados de operación y de la situación financiera de la Organización, por medio de los estados financieros.

**C) - OPERACIONES EVENTUALES.**

- Intervenir en la resolución de los problemas fiscales, sugiriendo la mejor alternativa.
- Asesorar a la Dirección General en cuanto a la inversión en valores de renta fija, consecuencias y beneficios del descuento de documentos y en general, de la intervención directa del aspecto financiero de la asociación.
- Intervenir directamente en las controversias que se susciten con las diferentes dependencias del Gobierno.
- Contestar todas las solicitudes de confirmación de saldos que se soliciten, ya sea por auditorías particulares o bien, por las autoridades hacendarias.
- Coordinar y preparar la información que se requiera para que la auditoría externa se lleve a cabo de acuerdo con las necesidades del auditor.

Y todas aquellas funciones que juzgue necesario para conseguir la adecuada información financiera.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Personal encargado de Caja.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

Depende de : Jefe de Contabilidad.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el responsable de realizar todas las operaciones monetarias que se requieran dentro del movimiento diario.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Llevar la custodia de todas las cuentas por cobrar, conforme a un control de tarjetas de pago de las alumnas.
- Informar a Contabilidad de los cobros recibidos durante el mes.
- Presionar a las alumnas que se estén volviendo morosas.
- Archivar expedientes con la investigación de crédito de las mismas.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Personal encargado de Caja.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

Depende de : Jefe de Contabilidad.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el responsable de realizar todas las operaciones monetarias que se requieran dentro del movimiento diario.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Llevar la custodia de todas las cuentas por cobrar, conforme a un control de tarjetas de pago de las alumnas.
- Informar a Contabilidad de los cobros recibidos durante el mes.
- Presionar a las alumnas que se estén volviendo morosas.
- Archivar expedientes con la investigación de crédito de las mismas.

- Atender cualquier queja de alumnas por concepto de discrepancia en la recepción de sus colegiaturas.
- Respetar el porcentaje de interés fijado por su jefe inmediato, que deberá de cobrarse a las alumnas en caso de morosidad en sus pagos.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS:**

- Comunicar a su jefe directo y efectuar los pagos que sean necesarios tales como : pago mensual de salarios, gastos de mantenimiento y pago a algún proveedor o a operarios por concepto de ciertas composturas o trabajos especiales.
- Vigilar los créditos de las alumnas de acuerdo a las políticas establecidas en la Organización.
- Realizar los cobros de acuerdo a los sistemas establecidos, elaborando recibos por las cuotas mensuales, renta de casilleros, etc.
- Revisar la relación de pagos para proceder a circularla a las alumnas, indicándoles su falta de pago a quien corresponda.
- Conseguir toda la información que le sea solicitada por su jefe inmediato.

**C) - OPERACIONES EVENTUALES:**

- Informar cualquier anomalía que se pudiese suscitar en el Departamento.
- Intervenir directamente en la formulación del Presupuesto de Recuperabilidad de Efectivo.

- Llevar la información debida sobre aquellas alumnas morosas, para poder reportarlas posteriormente.

Y todas aquellas funciones que en general, le sean solicitadas por sus superiores.



## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Jefe de Mantenimiento.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Depende de : Gerente Administrativo.

B) Supervisa a: Mantenimiento de Edificio y Equipo, Vigilancia y Aseo.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el responsable del adecuado mantenimiento y conservación de las instalaciones.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS:

- Verificar que las secciones a su cargo estén cumpliendo con las funciones asignadas.
- Sugerir a su superior la contratación de nuevos elementos, en caso de que así se requiera.
- Motivar a su personal para el mejor desempeño de sus labores.
- Controlar y vigilar la puntual asistencia del personal de las secciones dependientes de Mante

imiento.

B) - OPERACIONES PERIODICAS.

- Comunicar al Gerente Administrativo sobre las deficiencias, averfas o fallas en las instalaciones, para que informe al área contable sobre --- cualquier gasto que se tenga que efectuar por dicho concepto.
- Llevar un control en el que se indiquen las repuraciones o mejoras hechas en cada una de las secciones.

C) - OPERACIONES EVENTUALES.

- Supervisar el desarrollo de nuevas obras o modificaciones.
- Sugerir políticas para el mejor desarrollo del - Departamento a su cargo.

Y todas aquellas actividades que le sean asignadas por - su jefe inmediato.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Personal encargado de mantenimiento de equipo, vigilancia y asco.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Depende de : Jefe de Mantenimiento..

### III.- DESCRIPCIÓN GENERAL.

Son las personas responsables del orden, limpieza y - -  
buen funcionamiento del mobiliario, instalaciones y - -  
equipo en general.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

(Todas sus operaciones a realizar, ya sean continuas, -  
periódicas o eventuales, serán fijadas por el Jefe de  
Mantenimiento en función a las instalaciones con que -  
se cuenten y a los servicios que se presten).

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Secretaria.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Depende de : Director General.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el encargado de proporcionar atención a las alumnas, con respecto a las actividades y trámites que se requieren a diario, desde el punto de vista administrativo.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Manejar un cardex de cada una de las alumnas.
- Proporcionar los informes que se requieran y - - atender a llamadas telefónicas.
- Atender a solicitudes de nuevo ingreso y reportar a la Gerencia respectiva para que se lleven a cabo las entrevistas correspondientes.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS.**

- Redactar circulares periódicamente para proporcionar la información necesaria a alumnas o a padres de familia y que habrá de ser proporcionada por los instructores.

**C) - OPERACIONES EVENTUALES.**

- Buscar suplentes en caso de inasistencia tanto de instructores como de acompañantes musicales.

Y en general, todas aquellas funciones relativas o que tengan que ser notificadas y consultadas con la Dirección General y con las Gerencias.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Gerente Técnico.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

- A) Depende de : Director General.
- B) Supervisa a: Jefe de Instrucción y al responsable del Departamento de Servicio Médico.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el responsable de elaborar y coordinar las políticas y programas de las gerencias a su cargo, así como coordinar que la estancia tanto del personal como del alumnado sea agradable y amena.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

- A) - OPERACIONES CONTINUAS.
  - Deliberar con el Director General acerca de la creación e implantación de nuevos sistemas y del desarrollo y efectividad de los ya establecidos.
  - Crear y mantener una organización para controlar adecuadamente los departamentos a su cargo.

- Examinar y recomendar los cambios deseables en las políticas y prácticas de los departamentos a su cargo.
- Supervisar que durante el tiempo que las alumnas permanezcan en la escuela, sean tratadas correctamente.
- Atender las quejas que presenten las mismas, y de ser posible, darles solución inmediata.
- Asimismo, resolver cualquier problema o controversia que se pudiera suscitar entre el personal de su área.
- Revisar el buzón de sugerencias de las alumnas y, de ser posible, ponerlas en práctica.
- Mantener relación con otras escuelas y con todas aquellas instituciones que puedan beneficiar el desarrollo y la imagen del organismo.
- Llevar un expediente por cada persona que labore en la asociación.
- Vigilar todo lo que sea necesario para poder garantizar una mayor seguridad a instructores y alumnas.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS.**

- Analizar e informar al Director General de las operaciones administrativas en su área.
- Revisar y sugerir cambios en las funciones de su área para el mejor desempeño de sus labores.
- Entrevistar a las alumnas de nuevo ingreso y dar o no su aprobación sobre su admisión.
- Organizar y plantear al Director General planes de capacitación para los Instructores.

- Organizar y Supervisar competencias, conviven--  
cias y actividades sociales o culturales con - --  
otras instituciones y procurar su difusión.
- Editar un periódico en el que se informe a las -  
alumnas las diversas actividades en la Organiza-  
ción, así como editar un periódico mural.

**C) - OPERACIONES EVENTUALES.**

- Convivir con las alumnas, solicitándoles perso--  
nalmente sus opiniones acerca del funcionamiento  
de la escuela, procurando se les de la mejor - -  
atención posible.

Y todas aquellas funciones que crea convenientes para el  
correcto funcionamiento del área a su cargo.



## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Jefe de Instrucción.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Depende de : Gerente Técnico.

B) Supervisa a: Instructores y Acompañantes musicales.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el encargado de organizar y supervisar el desempeño de las diversas actividades instructivas.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Verificar que las personas a su cargo estén cumpliendo con las funciones asignadas.
- Observar las clases y revisar que se estén impartiendo de manera correcta, y que las alumnas las estén asimilando adecuadamente.
- Estar al tanto de cualquier innovación de técnicas que surja y tratar de adaptarla a las ya establecidas.
- Supervisar que las alumnas sean tratadas adecua-

damente al estar dentro de las secciones a su --  
cargo.

- Llevar un record de asistencias y puntualidad de los Instructores y Acompañantes musicales y notificarle a la secretaria sobre las posibles inasistencias para la búsqueda de suplentes.
- Controlar que estos últimos participen y cooperen con los instructores de manera que las clases se impartan de la manera más correcta y amena posible.
- Hacer programas de actividades culturales, de acuerdo a eventos que se estén presentado en ese momento en el medio artístico, y fomentar la asistencia de la mayoría de las alumnas.
- Atender cualquier queja o sugerencia por parte de las alumnas con respecto a las clases, y de ser posible, resolverlas.

#### B) - OPERACIONES PERIODICAS.

- Formular junto con los instructores, las modificaciones o adiciones necesarias en los programas de enseñanza y consultarlas posteriormente con sus superiores.
- Revisar y sugerir cambios en las distintas áreas de instrucción.
- Hacer visitas periódicas a las clases para poder supervisar el trabajo tanto de Instructores como de Acompañantes musicales.

C) - OPERACIONES EVENTUALES:

- Hacer los estudios e informes que le sean solicitados.
- Colaborar en la organización de competencias o torneos que se organicen con otras instituciones.
- Solicitar personalmente sugerencias a las alumnas.
- Coordinarse con los Acompañantes musicales y con los Instructores para buscar y adaptar nuevo material, de manera que se actualice y tenga variegadad el repertorio musical.

Y todas aquellas funciones que tengan que ver con la promoción instructiva de la Organización.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Instructores.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Dependencia de : Jefe de Instrucción.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Son los encargados de impartir las clases, cada uno en su respectiva área.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Preparar sus clases siguiendo los programas de enseñanza establecidos.
- Llevar un control de asistencia de sus alumnas.
- Corregir a las alumnas en lo que sea necesario y al mismo tiempo, saberlas motivar.
- Ser puntuales al iniciar sus clases y tener una presentación adecuada para impartirlas.

B) - OPERACIONES PERIODICAS.

- Hacerles un pequeño exámen y entrevista a las -- alumnas de nuevo ingreso, para que con base en - ello puedan determinar en qué grado y posición - se les colocará.
- Actualizarse conforme a las nuevas técnicas y mé todos que surjan en el medio.
- Cuando suceda, avisar de su inasistencia al Jefe de Instrucción con la debida anticipación para - que se busque al suplente correspondiente.
- En el caso de que tengan a su cargo alumnas pe- queñas, dar a conocer a sus padres su comporta- miento y aprovechamiento por medio de reportes - mensuales. Si fuese necesario, citarlos y tratar el asunto personalmente con ellos.

C) - OPERACIONES EVENTUALES.

- Participar en los cursos de capacitación que se requiera.
- Reportar al Jefe de Instrucción cualquier proble ma que se suscitara dentro del grupo.

Y todas aquellas funciones que por su naturaleza, le -- senn inherentes.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Acompañantes Musicales.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

A) Depende de : Jefe de Instrucción.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Son los responsables de que exista siempre un acompañamiento musical en las clases.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Presentarse puntualmente a las clases que les -- sean asignadas y hacerse cargo del acompañamiento de piano durante las mismas.
- Colaborar con el instructor correspondiente, procurando que la clase vaya desarrollándose lo más organizada y amenamente posible.
- Apegarse a los repertorios acordados con el Jefe de Instrucción.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS.**

- Proponer nuevos repertorios o sugerir alguna modificación a éstos, en base a la experiencia en el puesto.

**C) - OPERACIONES EVENTUALES.**

- En caso de inasistencia, notificar con anticipación al Jefe de Instrucción para que se proceda a buscar suplente.

Y cualquier otra función necesaria que se pueda enmarcar dentro de estos límites.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Personal responsable del Servicio Médico.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

Depende de : Gerente Técnico.

### III.- DESCRIPCION GENERICA.

Es el encargado de proporcionar al alumnado, y en general a todo el personal de la organización, la adecuada atención médica en caso de algún accidente o malestar.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Supervisar que en la enfermería se cuente con to do lo necesario para cualquier percance que se - pudiese presentar.

#### B) - OPERACIONES PERIODICAS.

- Analizar e informar del desarrollo de las funcio nes de su área y sugerir las mejoras que crea -- convenientes.



- Realizar las visitas y consultas necesarias a los empleados cuando se reporten enfermos.
- Llevar a cabo una revisión médica a cada alumna de nuevo ingreso, con el fin de mantener un nivel alto de salud e higiene dentro de la asociación.

**C) - OPERACIONES EVENTUALES.**

- Realizar las actividades específicas que le sean solicitadas por su jefe inmediato.
- Responsabilizarse de cualquier tipo de atención médica que se pueda necesitar e intervenir hasta donde sea posible.

Y todas aquellas funciones que por su naturaleza, estén relacionadas con su área.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Personal encargado de Cafetería y Tienda de Accesorios.

### II.- POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

Depende de : Jefe de Contabilidad.

### III.- DESCRIPCION GERERICA.

Darle la atención adecuada al alumnado y a la clientela en general, mediante la debida prestación de este servicio.

### IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

#### A) - OPERACIONES CONTINUAS.

- Atender a la clientela en todo lo posible y con la mejor disposición.
- Mantener dichas áreas en orden y con la mercancía en su respectivo lugar.
- Colaborar con su jefe inmediato en todo lo referente a los controles que se lleven de ingresos y egresos por concepto de las ventas.
- Estar al tanto de productos y artículos novedosos en el mercado y proponer la introducción de

éstos, así como la eliminación de aquellos que - sean ya obsoletos o tengan poca demanda.

**B) - OPERACIONES PERIODICAS.**

- Hacer revisiones periódicas de la mercancía que se tenga tanto en la Cafetería como en la Tienda de accesorios respectivamente, y llevar un control de ésto. La periodicidad de estas revisiones será fijada por el Jefe de Contabilidad.

Y todas aquellas funciones que estén relacionadas con su trabajo.

C A P I T U L O    I V

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE

RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO

DE DESARROLLO.

I N D I C E

<u>SECCIONES</u>	<u>PAG.</u>
A. - Objetivo del Manual .....	1
B. - Alcance del Manual .....	1
C. - Políticas y Procedimientos .....	2
D. - Implantación del Manual .....	28
E. - Formas .....	30

A. - OBJETIVO DEL MANUAL.

El objetivo de este manual, es describir las políticas y procedimientos generales que deben aplicarse en este Centro de Desarrollo Físico-Cultural, para cumplir en forma eficiente con la función de Recursos Humanos.

B. - ALCANCE DEL MANUAL.

Este manual afecta a todo el personal de la asociación.

<u>TITULOS</u>	<u>PAG.</u>
RECLUTAMIENTO Y SELECCION	4
A. Requisición de personal.	4
B. Búsqueda de candidatos.	5
C. Solicitud de empleo.	7
D. Entrevistas.	7
E. Pruebas.	8
F. Investigación.	8
G. Exámen médico.	9
H. Contratación.	9
I. Inducción.	12
EXPEDIENTES PERSONALES.	13
EVALUACION Y DESARROLLO.	15
PRESTACIONES.	18
A. Seguro Social.	18
B. Aportación al INFONAVIT.	18
C. Participación de Utilidades.	18
D. Capacitación.	18
E. Aguinaldo.	18
F. Prima Vacacional.	19
G. Préstamos y anticipos.	19
H. Vacaciones.	20

<u>TITULOS ( CONT. )</u>	<u>PAG.</u>
I. Servicio Médico.	21
J. Permisos.	22
K. Días festivos.	23
COMPENSACIONES.	24
BAJAS DE PERSONAL	26



1.- La Gerencia Administrativa será la responsable de suministrar y contratar a todo el personal necesario para cubrir todos y cada uno de los puestos dentro de la Organización. El reclutamiento estará compuesto de las siguientes funciones :

A.- REQUISICION DEL PERSONAL.

A.1.- El Jefe del Departamento que solicite un empleado, deberá llenar una Requisición de Personal, forma No. 01, firmada por él y por su Jefe Inmediato, siempre turnándola finalmente a la Gerencia Administrativa.

A.2.- Si la requisición es para la sustitución de un empleado solamente sin haber aumento de personal, únicamente con esas dos firmas será suficiente para que la Gerencia Administrativa inicie la búsqueda del candidato y lleve a cabo la contratación.

A.3.- Pero si la requisición es para un puesto nuevo, además de explicar las razones por las cuales se pretende aumentar un puesto, la requisición será discutida con el Director General. Sin esta autorización no se podrá crear ningún puesto nuevo.

A.4.- La misma Gerencia Administrativa será también - responsable de proporcionar en un momento dado, a una persona suplente para sustituir a cualquier miembro del personal que no asista a laborar y el funcionamiento diario pueda así seguir su curso normal. (Ver Contratación de Personal Eventual).

**B.- BUSQUEDA DE CANDIDATOS.**

B.1.- La Organización no hará distinciones de sexo, raza, nacionalidad o religión de los candidatos, sino en la experiencia, habilidad y capacidad - de estos para cubrir el perfil del puesto.

B.2.- Dependiendo de los niveles organizacionales que ocupan los puestos, se recurrirá a distintas -- fuentes de reclutamiento.

a) Nivel Gerencial :

- Bolsas de Trabajo
- Universidades
- Asociaciones
- Despachos de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos.

b) Nivel Técnico : Instructores.

- Escuela Nacional de Danza

- Exalumnos de escuelas, academias o instituciones reconocidas
- Bolsa de Trabajo

Para el puesto de Acompañante musical necesario para complementar las clases, se recurrirá a :

- Conservatorio Nacional de Música
- Academias de Piano
- Anuncios en el periódico.

c) Nivel Administrativo : Jefes de Departamento y Personal de Confianza.

- Bolsa de Trabajo
- Contactos personales.

d) Nivel Servicio : Servicio, Mantenimiento y Limpieza.

- Agencias de Colocación
- Anuncios en el periódico.

B.3.- Será política del organismo no establecer contacto directo con personas que en ese momento presten sus servicios en otro organismo competidor del ramo para posibles candidatos; sólo se dejará que aquellas personas interesadas esta--

blezcan el contacto inicial.

C.- SOLICITUD DE EMPLEO.

- C.1.- El candidato deberá llenar una Solicitud de Empleo, forma No. 02.
- C.2.- Esta solicitud servirá para los trámites de contratación e investigación y si posteriormente es contratado el candidato, se archivará ésta en el expediente que se le abrirá al empleado.
- C.3.- Las solicitudes de candidatos no contratados -- servirán para formar un archivo para posteriores búsquedas.

D.- ENTREVISTAS.

- D.1.- Los candidatos serán entrevistados primeramente por el Gerente Administrativo.
- D.2.- Posteriormente, aquellos candidatos que hayan sido considerados como más viables para ser contratados, tendrán una segunda entrevista con el Jefe del Departamento solicitante.
- D.3.- Según la importancia del puesto, y entre más alta sea la jerarquía del empleado, será necesario un mayor número de entrevistas. Todas aquellas personas que hayan llevado a cabo entrevistas, anotarán sus comentarios en la forma no. 03

"Evaluación del Candidato".

E.- PRUEBAS.

E.1.- A aquellos candidatos que hayan sido aprobados por el Jefe del Departamento solicitante y por la Gerencia Administrativa después de las entre vistas, se les harán dos pruebas previas a la contratación. La primera de ellas será una prueba Técnica, es decir, de aptitudes específicas para el puesto vacante y será llevada a cabo -- por el Jefe del Departamento correspondiente. - La segunda será una prueba Psicológica, la cual llevará a cabo la Gerencia Administrativa.

E.2.- Al requerir este organismo un alto nivel técnico y profesional de su personal encargado de impartir las clases, la prueba Técnica será mucho más profunda y detallada, siendo además estrictamente indispensable.

F.- INVESTIGACION.

F.1.- Será política de la Organización que al personal de nuevo ingreso se le realice una investigación de antecedentes personales y de trabajo (socio-económico), con la finalidad de detectar, prever y evitar en lo posible futuros problemas laborales. Con esta investigación deberán comprobarse un mínimo de dos referencias de traba-

jos anteriores o estudios del solicitante y se llevará a cabo por escrito en la forma No. 04 - "Investigación Laboral".

**G.- EXAMEN MEDICO.**

G.1.- Los solicitantes seleccionados deberán presentar sus resultados del exámen médico general requerido por la Organización.

**H.- CONTRATACION.**

H.1.- Personal de Planta :

- a. Una vez aprobado un candidato, se le deberá preparar y hacer firmar un contrato de trabajo a prueba por 60 días, forma No. 05, se tengan o no todos los resultados de sus pruebas e investigaciones.
- b. Inmediatamente después de haber ingresado al organismo dicho empleado, deberá dársele de alta en : Nómina, R.F.C. e Instituto Mexicano del Seguro Social.
- c. A los 45 días de haberse contratado al candidato, la Gerencia Administrativa proporcionará al Jefe Inmediato del mismo un cuestionario para poder otorgar la planta. Si este es requisado favorablemente, a los 60 días del

contrato de prueba o antes habrá obtenido la planta.

H.2.- Personal Profesionista :

- a. Dentro de esta clasificación entrarán todos los Instructores, los Acompañantes musicales y el Servicio Médico.
- b. Con este tipo de personal siempre se celebrará un Contrato de Prestación de Servicios -- Profesionales y la forma de pago será a base de honorarios por hora.
- c. El Departamento de Contabilidad se encargará de retener a estas personas los impuestos -- respectivos de acuerdo al Art. 86 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

H.3.- Personal Eventual :

- a. La Organización, consciente de la necesidad de contratar personal temporal cuando se presenten incapacidades, vacaciones, sustituciones autorizadas y no cubiertas en definitiva o cargos de trabajo no previstas, autorizará la contratación de personal eventual, bajo las siguientes bases :
  - a.1. Deberá existir un presupuesto departamental para estos casos.

- a.2. El Jefe Inmediato del puesto vacante deberá llenar una "Solicitud de Personal Eventual", forma No. 06.
- a.3. La solicitud deberá mostrar en forma -- clara y breve la necesidad de la contratación.
- a.4. Se deberá determinar el tiempo que durará la contratación temporal.
- a.5. Habiéndose llenado esta forma, será presentada ante la Gerencia Administrativa, la cual dará o no su autorización. Si procede, se encargará de llevar a cabo los trámites conducentes para realizar la contratación temporal : búsqueda, en trevistas y pruebas.
- a.6. El Personal Eventual quedará contratado por honorarios y el control de este pago la llevará el Departamento de Contabilidad en base a las horas laboradas. El Servicio Médico será contratado a -- través de hospitales establecidos y reconocidos legalmente, los cuales por lo regular son Sociedades Civiles.



I.- INDUCCION.

- I.1.- La Inducción tendrá por objeto, la adecuada - - orientación e identificación del nuevo personal con la Organización en general y su función en particular.
  
- I.2.- El nuevo empleado tendrá una plática con el Gerente del Area respectiva, en la cual se le señalarán los objetivos y políticas del Centro, - se le puntualizarán sus derechos y obligaciones y se le presentará con sus compañeros de trabajo. En el caso de que el nuevo empleado sea un instructor, el Jefe de Instrucción le explicará los lineamientos que deberá seguir para impartir las clases. La primera clase impartida por el nuevo instructor será observada tanto por el Jefe de Instrucción como por el Gerente Técnico para poder detectar cualquier falla y hacer las correcciones necesarias.

- 1.- Toda persona que labore en este Centro deberá tener un expediente personal, de cuyo control se hará cargo la secretaria de la Gerencia.
- 2.- Los expedientes del Personal de Planta deberán contener los siguientes documentos :
  - A - Curriculum vitae,
  - B - Solicitud de empleo,
  - C - Contrato individual de trabajo,
  - D - Aviso de alta a nómina, cambio de sueldo y baja (cuando proceda),
  - E - Estudio socio-económico,
  - F - Resultados del examen médico,
  - G - Copia de avisos de alta, cambios o baja al IMSS,
  - H - Solicitud de inscripción en el Registro Federal de -- Contribuyentes, copia o fotocopia de la cédula,
  - I - Actualización semestral de domicilio particular,
  - J - Solicitud de vacaciones y programa anual de éstas,
  - K - Registro de cursos de capacitación, en caso de que -- los haya,
  - L - Registro de evaluaciones que se le hayan realizado,
  - M - Renuncia firmada y recibo de liquidación, en los casos que así haya sido y motivo de ésta.
  - N - En casos de Despido, motivo de éste.

3.- Los expedientes del Personal Profesionista estarán constituidos por la siguiente documentación :

- A - Curriculum vitae,
- B - Solicitud de empleo,
- C - Cartas de recomendación o comprobantes que amparen la preparación y estudios por él declarados,
- D - Estudio socio-económico,
- E - Resultados de pruebas tanto Técnicas como Psicológica,
- F - Resultados del exámen médico,
- G - Actualización semestral de domicilio particular,
- H - Programa anual de vacaciones,
- I - Registro de cursos de capacitación, en caso de que -- los haya,
- J - Registro de evaluaciones a las que se les haya sometido.
- K - Registro de bajas, si las hay, y motivo por el cual - deja la Organización.

4.- Los expedientes del personal eventual tendrán los siguientes documentos :

- A - Solicitud de Personal Eventual debidamente requisada por el Jefe Inmediato Superior de dicho puesto,
- B - Resultados de la prueba Técnica,
- C - Cartas de recomendación,
- D - Contrato individual de trabajo.

- 1.- La Calificación de Méritos tendrá por objeto la justa evaluación del desempeño del personal en sus funciones, sirviéndole al mismo tiempo como una ayuda para su desarrollo.
- 2.- Dichas calificaciones servirán a la Dirección General para señalar los aciertos y las deficiencias de cada persona que labore en la Organización, así como de base para la aprobación de los aumentos de sueldo correspondiente.
- 3.- El procedimiento para llevar a cabo una evaluación del desempeño de la labor del personal y poder determinar posteriormente una calificación de éste, será el siguiente :
  - A - El Jefe Inmediato Superior del puesto evaluado deberá llenar la forma No. 07, "Calificación de Méritos" en base a la observación del desempeño de la labor del puesto en cuestión.
  - B - Una vez que haya llenado dicha forma, procederá a reunirse con el Gerente del área respectiva, o con el Director General si se trata de la evaluación de un Jefe de Departamento, y se discutirán los puntos y conclusiones.
  - C - Posteriormente, el Jefe Inmediato Superior comentará esta evaluación con la persona afectada, detallándole todas sus observaciones ya sean a favor o en contra, y si encontró fallas le planteará las correcciones -- que jusque convenientes. También le hará saber sobre su asistencia, puntualidad y comportamiento en general.

- D - La periodicidad con que se hagan dichas evaluaciones estará dada por lo siguiente :
- A.1.- Al cumplirse el mes desde la contratación definitiva de la persona.
  - A.2.- Cada uno, al cumplirse el aniversario de la contratación del mismo.
  - A.3.- Extraordinariamente, cada vez que se juzgue pertinente.
- E - La forma de "Calificación de Méritos" utilizada, se archivará en el expediente de la persona respectiva.
- F - El Desarrollo de Personal estará más enfatizado en -- los niveles Gerencial y de Instrucción, con el objeto de proporcionarles los conocimientos y actualización de técnicas para que se desenvuelvan al máximo en su propio beneficio y en el del organismo.
- G - El Centro organizará periódicamente programas de entrenamiento y actualización con bailarines, instructores profesionales y gerentes de otros organismos similares, así como pláticas en donde estos puedan comentar sus experiencias u observaciones con otros grupos.
- H - La Organización aportará el costo de la inscripción - de aquellos instructores seleccionados para partici--

par en seminarios y conferencias que puedan complementar o perfeccionar su desarrollo profesional.

- I - Por tener cada puesto funciones muy específicas, no habrá posibilidad de ascensos, demociones o promociones. Unicamente se darán ascensos a nivel Instructor y a aquellos que conforme a su experiencia, vayan - - siendo capaces de manejar y enseñar a grupos cada vez más avanzados. Esto último quedará a juicio de la Dirección General.

1.- PRESTACIONES AL PERSONAL DE PLANTA :

Estas personas tendrán derecho a las siguientes prestaciones :

- A - SEGURO SOCIAL.- La Organización pagará las cuotas patronales correspondientes de acuerdo a lo estipulado en el ART. 12 de la Ley del Seguro Social.
  
- B - APORTACION AL INFONAVIT.- Como marca la Ley, la Organización hará la aportación por cuenta del empleado, del 5% de su salario con límite máximo de 10 veces el salario mínimo en base al Art. 29 Fracc. 3a. de la Ley del Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, y que se relaciona con los Arts. 97 y 110 de la Ley Federal del Trabajo.
  
- C - PARTICIPACION DE UTILIDADES.- También estrictamente de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 117, la Organización otorgará anualmente a sus empleados la Participación de Utilidades correspondiente.
  
- D - CAPACITACION.- Cumpliendo con la Ley Federal del Trabajo, Arts. 153-A a 153-X, la Organización proporcionará la debida capacitación a sus empleados.
  
- E - AGUINALDO.- De acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, en su Art. 87, la Organización pagará al empleado un aguinaldo de 15 días de salario por año de servicios, tomando como base el sueldo vigente

al mes de diciembre del año correspondiente. En antigüedad menor a un año, se pagará en proporción al tiempo trabajado.

F - PRIMA VACACIONAL.- Esta prima estará fijada por lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, Art. 80, siendo de un 25% sobre el salario correspondiente a ese periodo.

F.1.- Para solicitar tanto el pago de la Prima como el disfrute de vacaciones, el empleado deberá preparar la forma No. 08, "Solicitud de Vacaciones", recabar la firma de su Jefe Inmediato y turnarla a la Gerencia Administrativa, quien la revisará, y una vez aprobada, hará la siguiente distribución de documentos :

Original: Expediente del empleado.

1a. Copia : Departamento de Contabilidad - para el cálculo de la Prima de Vacaciones correspondiente.

2a. Copia : Empleado solicitante.

G - PRESTAMOS Y ANTICIPOS.- En casos especiales y previa autorización del Director General, se concederán al empleado anticipos y préstamos cuyo pago no exceda al plazo de un año.



II - VACACIONES.- La Ley Federal del Trabajo, Art. 76, concede un disfrute de vacaciones que va de 6 días para un año, a 24 para 34 años. En este caso, la Organización otorgará los siguientes días por año, como una prestación extraordinaria a lo establecido legalmente, quedando entendido que los días a disfrutar serán hábiles : 12 días para un año a 21 días para 10 años en adelante, de acuerdo a la siguiente tabla :

1 año	-	12 días
2 años	-	13 "
3 "	-	14 "
4 "	-	16 "
5 "	-	18 "
10 "	-	21 "

en adelante.

- H.1.- Las vacaciones podrán disfrutarse en uno varios periodos, habiéndose establecido esto claramente en la "Solicitud de Vacaciones" realizada por el solicitante, forma No. 08.
- H.2.- No será política de la Organización el pagar periodos de vacaciones, evitando así que el personal disfrute.
- H.3.- No estará permitido al personal el acumular dos o más periodos; si los días de descanso no son tomados en el respectivo periodo, caducarán para el siguiente año.

H.4.- Cada departamento deberá planear anualmente las vacaciones de su personal haciéndoles preparar un programa de vacaciones, además de la solicitud de éstas y en la cual aparecerán los siguientes datos :

- a. Nombre de la persona,
- b. Fecha de ingreso,
- c. Días de vacaciones a que tiene derecho de acuerdo a su fecha de ingreso,
- d. Período (s) de vacaciones a disfrutar, indicando la fecha de inicio y terminación,
- e. Firma de conformidad de la persona solicitante.
- f. Firma de su Jefe Inmediato.

Se enviará copia de este programa a la Gerencia Administrativa para su seguimiento y para tomar esto en cuenta para la contratación del personal eventual necesario.

I - SERVICIO MEDICO.- La Organización, consciente de la importancia que tiene para su personal el contar con atención médica adecuada y oportuna, porporcionará a solicitud este servicio, bajo las siguientes bases :

I.1.- Cuando la persona padezca una enfermedad que no le impida asistir a sus labores, la consulta será proporcionada por el Servicio Médico de la -

Organización dentro de las mismas instalaciones.

1.2.- Cuando la persona no pueda presentarse a sus labores debido a una enfermedad deberá reportarse a la Secretaria de la Gerencia a primera hora, para que se le envíe al médico de la Organización y se le atienda el mismo día. El médico es tará autorizado para subsidiar hasta tres días de consulta. Cuando se estime que el periodo de enfermedad será mayor, deberá recurrirse al - - IMSS para que expida la incapacidad correspondiente, auxiliando el médico al empleado a llevar a cabo dicha notificación.

1.3.- Cuando se presenten accidentes de trabajo que - no ameriten incapacidad por más de tres días y que no tengan secuelas a criterio del médico - de la Organización, el personal podrá ser atendido por éste, siempre y cuando él mismo lo solicite. En el caso de que la lesión amerite más de tres días de incapacidad o exista la posibilidad de dejar secuelas, el Servicio Médico de la Organización prestará únicamente primeros - - auxilios remitiéndose a la brevedad posible al IMSS.

J - PERMISOS.- La Organización espera que todo su personal realice y solucione sus asuntos personales fuera de horas de trabajo. Sin embargo, reconoce que existen ocasiones en las que tendrán que ausentarse di- chas. horas, por causas de fuerza mayor. Quedará a dis

creción del Director General el autorizar los permisos para tales efectos. En casos especiales, como - - muerte de familiares cercanos o situaciones de índole similar, se le concederá al personal un permiso hasta por tres días con goce de sueldo para no presentarse a laborar.

- K - DIAS FESTIVOS.- La Organización otorgará a su personal los días de descanso obligatorios impuestos por la Ley Federal del Trabajo en su Art. 74, además de los que la Dirección General considere convenientes - tales como : Día del Maestro, Día de las Madres, etc.

- 1.- La política de Compensaciones de esta organización, estará enfocada a establecer las normas generales para remunerar a su personal en la forma más equitativa y justa, en base a su desempeño, habilidad y potencial y a la complejidad e importancia del puesto.
- 2.- La determinación de la Escala de Remuneraciones se efectuará con la ayuda de encuestas e investigaciones externas que lleve a cabo la Dirección General. Los salarios que pague la Organización a su personal, deberán ser comparables o superiores a los que paguen los organismos competidores del ramo. A mayor grado de dificultad, responsabilidad y experiencia en el puesto, corresponderá un mayor sueldo.
- 3.- AUMENTOS.- Todo aumento en compensaciones, ya sea programado o no, deberá estar respaldado con la firma del Jefe Inmediato del puesto en cuestión y con la del Director General. En casos de aumentos a nivel Gerencial, la autorización estará dada por el Director General.
  - A - Los aumentos de sueldos generales, se harán cada seis meses dentro de los primeros cinco días de cada semestre, después de una previa Junta de Salarios a nivel Dirección-Gerencia.
  - B - Se podrán hacer excepciones y aumentos extraordinarios siempre y cuando la Dirección General lo autorice y juzgue pertinente.

C - Inmediatamente después de que se haya llevado a cabo cualquier tipo de aumento, la Gerencia Administrativa deberá notificar este al Departamento de Contabilidad para que actualice la nómina respectiva, realizando todos los cálculos y trámites conducentes.

D - Deberá también notificarse el aumento a la secretaria de la Gerencia, para que actualicen los expedientes del personal con el nuevo salario.

- 1.- Será política de la Organización el tratar de conservar - el mayor tiempo posible a su personal eficiente, evitando al máximo las renunciaciones del mismo y reduciendo en todo lo posible la rotación de personal.
- 2.- Cuando surjan problemas con algún miembro del personal, - el Jefe Inmediato deberá acudir con el Gerente del área - correspondiente para planear conjuntamente la acción más adecuada a seguir y tratar de evitar una rescisión, siempre que éste realice un esfuerzo de corrección adecuado.

Sin embargo, cuando sea necesario y si se trata de - un miembro del Personal de Planta, procederá el retiro -- del empleado de acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 47 y 48, según las circunstancias.

- 3.- En los casos en los que el retiro sea por Renuncia Voluntaria, el Director General tendrá una entrevista de salida con esa persona, en la que se discutan los motivos de dicha renuncia.
- 4.- Tanto en renunciaciones como en despidos de personal, el Jefe Inmediato de la persona que se retira, llenará y firmará la forma No. 09, "Autorización para Pago de Liquidación" y la turnará a la Gerencia Administrativa. Esta recabará además la firma del Gerente del área correspondiente y -- posteriormente realizará el cálculo del pago y el pago -- respectivo, junto con el Jefe de Contabilidad.

- 5.- En cualquier Baja de Personal, ya sea por renuncia o por despido, se archivará en el expediente de la persona que se retira, una copia de la Autorización para Pago de Liquidación en la cual se detallará la razón por la cual se le liquida.
  
- 6.- Finalmente, la Gerencia Administrativa procederá a la búsqueda y contratación de la persona que ocupará el puesto vacante - Ver Requisición de Personal, p. 1 (A.2) y Contratación de Personal Eventual. P. 8 (H.3).



Pasos a seguir para la implantación del manual :

- 1.- El Manual será dado a conocer a todo miembro de la Organización y servirá a su vez como base de inducción al personal de nuevo ingreso.
- 2.- Será responsabilidad del Director General así como de los Gerentes, el supervisar su correcta aplicación en todas las áreas de la Organización y hacer pruebas trimestralmente, a fin de que la sucesión de las personas en los puestos no desvirtue ni modifique las políticas y procedimientos a los que se refiere este Manual.
- 3.- Trimestralmente, el Director General celebrará una junta con la Gerencia Administrativa y la Gerencia Técnica, a fin de revisar los siguientes puntos :
  - A - Ingresos y egresos,
  - B - Calificación de méritos al personal,
  - C - Avance técnico del alumnado,
  - D - Revisión de Políticas y Procedimientos,
  - E - Planeación de actividades para el siguiente trimestre.
- 4.- Las modificaciones a este Manual (en cualquiera de sus incisos) deberán de ser aprobados por la Dirección General, la Gerencia Administrativa y la Gerencia Técnica y se darán a conocer a todo el personal involucrado en el cambio, sustituyéndose en este manual por las anteriores.

- 5.- Será obligación de la Dirección General y de ambas Gerencias el vigilar y supervisar que las modificaciones realizadas en este manual se estén llevando a cabo conforme a su planeación.

- 5.- Será obligación de la Dirección General y de ambas Gerencias el vigilar y supervisar que las modificaciones realizadas en este manual se estén llevando a cabo conforme a su planeación.

<u>NOMBRE DE LA FORMA</u>	<u>NUMERO</u>
REQUISICION DE PERSONAL	01
SOLICITUD DE EMPLEO	02
EVALUACION DEL CANDIDATO	03
INVESTIGACION LABORAL	04
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	05
SOLICITUD DE PERSONAL EVENTUAL	06
CALIFICACION DE MERITOS	07
SOLICITUD DE VACACIONES	08
AUTORIZACION PARA PAGO DE LIQUIDACION	09

REQUISICION DE PERSONAL (POR TIEMPO INDEFINIDO)

DEPARTAMENTO :

PUESTO A OCUPAR :

GERENCIA DE AREA:

FECHA REQUERIDA :

SI HAY REEMPLAZO, MOTIVO DEL MISMO :

ESCOLARIDAD MINIMA REQUERIDA :

DATOS GENERALES

SEXO :

ESTADO CIVIL :

EDAD PROMEDIO :

EXPERIENCIA ( PROFESIONAL ) :

DESCRIPCION BREVE DEL PUESTO A CUBRIR :

OTROS REQUISITOS (PERFIL DEL PUESTO) :

---

NOMBRE DEL CANDIDATO SELECCIONADO :

TIPO DE CONTRATO :

SUELDO PROPUESTO :

FECHA DE CONTRATACION :

---

GERENTE DE AREA

---

JEFE INMEDIATO

---

DIRECTOR GENERAL

SOLICITUD DE EMPLEO



FOTOGRAFIA RECIENTE

---

**APELLIDO PATERNO**

**APELLIDO MATERNO**

**NOMBRE COMPLETO**

**DOMICILIO :**

**TELEFONO :**

**No. CEDULA DEL SEGURO SOCIAL :**

**No. REG. FEDERAL DE CAUSANTES:**

**FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO :**

**EDAD :**

**ESTADO CIVIL :**

**EXPERIENCIA LABORAL :**

**ESTUDIOS :**

**CURSOS RECIBIDOS :**

**SUELDO DESEADO :**

**FECHA :**

EVALUACION DEL CANDIDATO

NOMBRE DEL CANDIDATO :

DEPARTAMENTO :

PUESTO :

(Lea detenidamente los factores a evaluar y marque con una cruz la calificación que, a su apreciación, refleje el candidato).

APARIENCIA PERSONAL (muestra ser una persona cuidadosa en su aspecto y que se esmere en su arreglo y trato personal).

No aceptable    Regular    Suficiente    Bueno    Excelente

COMUNICACION (muestra interés en la conversación, expresa claramente sus ideas, cuenta con un amplio vocabulario y su dicción es clara).

No aceptable    Regular    Suficiente    Bueno    Excelente

CONOCIMIENTOS TEORICOS (cuenta con los conocimientos necesarios para el desempeño adecuado del puesto en base a planteamiento de problemas específicos).

No aceptable    Regular    Suficiente    Bueno    Excelente

CONOCIMIENTOS PRACTICOS (su experiencia es basta e interesante para desarrollar las funciones del puesto, en base a planteamiento de problemas específicos)

No aceptable    Regular    Suficiente    Bueno    Excelente

ESTABILIDAD LABORAL (las causas por las que ha cambiado de trabajo fueron proco aceptables, fueron por problemas personales o se motivaron sólo por mejorar -- económicamente)

No aceptable Regular Suficiente Bueno Excelente

POTENCIAL (se considera que sus estudios y experiencias, así como la que adquiriera a futuro lo permita crecer a mejores - puestos dentro de la organización).

No aceptable Regular Suficiente Bueno Excelente

CARACTER (posee gran confianza en si mismo y capacidad para controlarse y relacionarse con superiores, inferiores y - personal a su nivel).

No aceptable Regular Suficiente Bueno Excelente

PERSONALIDAD (se muestra una persona extrovertida, agradable, que habla con madurez (realista) y sin nerviosismo (controlada y paciente)).

No aceptable Regular Suficiente Bueno Excelente

ANTECEDENTES FAMILIARES (estabilidad familiar, estado civil (integración matrimonial), familiares y ocupación de los mismos).

No aceptable Regular Suficiente Bueno Excelente



ANTECEDENTES ESCOLARES (efectividad como estudiante en todos los -  
grados que cursó (promedios) ).

No aceptable Regular Suficiente Bueno Excelente

AUTOCRITICA (pudo identificar claramente sin dificultad sus fallas  
como persona y las cosas que considerara más positivas)

No aceptable Regular Suficiente Bueno Excelente

COMENTARIOS ADICIONALES :

RECOMENDACION FINAL :

CONTRATARLO CANDIDATO PROBABLE CONSIDERARLO PARA FUTURO

NO CONSIDERARLO ENVIAR OTRO CANDIDATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR :

FECHA DE LA ENTREVISTA:

\_\_\_\_\_  
( FIRMA )

INVESTIGACION LABORAL

NOMBRE DEL TRABAJADOR :

PUESTO SOLICITADO :

RAZON SOCIAL DE SU ULTIMO TRABAJO :

A. PUESTO QUE OCUPUO :

B. SUELDO QUE PERCIBIA :

C. MOTIVO DE SEPARACION:

D. FECHA DE LA SEPARACION :

FUENTE DE DONDE SE RECABO ESTA ULTIMA INFORMACION :

FECHA EN QUE SE RECABO :

PERSONA QUE REALIZO LA INVESTIGACION :

NOMBRE :

FIRMA : \_\_\_\_\_

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, DE UNA PARTE**

**COMO PATRON** .....  
**REPRESENTADO POR** .....  
**Y DE LA OTRA COMO EMPLEADO O TRABAJADOR** ..... **SEÑOR** .....

bajo las siguientes cláusulas:

1a.—Por sus generales, los contratantes declaran las siguientes:

**PATRON:** Edad ..... años; Sexo ..... Nacionalidad .....  
 Estado Civil ..... con domicilio en .....

**TRABAJADOR O EMPLEADO:** Edad ..... años cumplidos; Sexo ..... Nacionalidad .....  
 Estado Civil ..... con domicilio en .....

2a.—Este contrato se celebra ..... y shall padirá .....  
 (a plazo fijo, obra determinada o por tiempo indeterminado)  
 ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

3a.—El trabajador o empleado se obliga a prestar al patrón, bajo su dirección y dependencia económica sus servicios personales como ..... consistentes en ..... debiendo desempeñarlos en .....

4a.—La duración de la jornada diaria de trabajo será de ..... horas, por tratarse de jornada ..... El trabajador deberá entrar a los .....  
 (diurna, mixta o nocturna)

5a.—El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que este contrato se refiere es el siguiente:

(Aproximación al renglón que corresponde)

Salario o sueldo fijo por ..... \$ .....  
 Salario o sueldo fijo por día ..... \$ .....  
 Salario o sueldo por hora trabajada ..... \$ .....  
 Salario o sueldo a destajo conforme a la siguiente tarifa .....

El pago de este salario o sueldo se hará en moneda mexicana del curso corriente los días ..... de cada ..... y en .....

6a.—El día de descanso semanal para el trabajador será el ..... de cada semana y causará salario de acuerdo con el Art. 69 de la Nueva Ley Federal de Trabajo.

7a.—El trabajador declara que del sueldo que recibe cubrirá las cuotas del Seguro Social que lo corresponden como lo ordena la Ley.

8a.—En los días de descanso legal obligatoria: 1a. de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1a. de Mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1o. de Diciembre, de cada 6 años cuando correspondo a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal, y 25 de Diciembre, el trabajador percibirá su salario íntegro, promediándose el que le haya correspondido durante los días de trabajo del último mes si se calcula a destajo.

9a.—El trabajador o empleado disfrutará de 6 días de vacaciones cuando tenga un año de servicio y de ..... días cuando tenga dos o más años. Estas vacaciones comenzarán cada año el ..... y se ajustarán al Art. 76 de la Nueva Ley Federal de Trabajo. En caso de faltas injustificadas de asistencia del trabajador o empleado, el patrón podrá deducir dichos días del período de vacaciones a que el trabajador tenga derecho en los términos de esta cláusula.

10a.—El trabajador o empleado conviene en someterse a los ..... médicos que periódicamente ordene el patrón, en los términos de la Fracc. X del Art. 134 de la Nueva Ley Federal del Trabajo en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por el mismo patrón.

1a.—Cuando por cualquier circunstancia el trabajador o empleado haya de trabajar durante mayor tiempo que el que corresponde a la jornada máxima legal, el patrón retribuirá el tiempo extraordinario con un 100% más del salario que correspondo a las horas normales.

12a.—Ambas partes convienen expresamente en someterse a las disposiciones del Reglamento Interior del Trabajo, aprobado por la Junta Central de Conciliación y Arbitraje y del cual se entregará un ejemplar al trabajador en el momento de la celebración de este contrato.

(Líneas para rubricar adicionales)

Leído que fué por ambas partes este documento ante los testigos que firman e impuestos de su contenido y sabedoras de las obligaciones que por virtud de él contraen así como de las que la Ley les imponen lo firman por duplicado en ..... a los ..... días de ..... de 19..... quedando un ejemplar en poder del trabajador.

FIRMA DEL PATRON

OBRERO O EMPLEADO.

Declaro que recibí una copia del presente contrato:

TESTIGO: .....

TESTIGO: .....

Si el trabajador es mayor de 14 años, pero menor de 16 debe autorizar este contrato el padre o tutor o en su defecto el abuelo o la Junta de Conciliación y Arbitraje con jurisdicción en la localidad, de acuerdo con el artículo 23 de la Nueva Ley Federal del Trabajo.

SOLICITUD DE PERSONAL EVENTUAL

PUESTO A CUBRIR :

DEPARTAMENTO :

DE SER SUSTITUCION DE PERSONAL, PERSONA A REEMPLAZAR :

OTRO MOTIVO :

DESCRIPCION DEL TRABAJO A DESARROLLAR :

SUELDO ACTUAL DEL PUESTO :

SUELDO NUEVO PROPUESTO :

VIGENCIA QUE TENDRIA EL PUESTO :

NOMBRE DEL CANDIDATO PROPUESTO :

(ANEXAR SOLICITUD DE PERSONAL CORRESPONDIENTE)

PERSONA QUE SOLICITA EL PUESTO :

AUTORIZACIONES :

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE AREA

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR GENERAL

FECHA :

NOMBRE : \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO : \_\_\_\_\_

EVALUACION DEL PUESTO

A - EFICACIA :

B - CANTIDAD DE TRABAJO :

C - SENTIDO DE RESPONSABILIDAD :

D - ADMINISTRACION DE SU TRABAJO :

E - CALIDAD DE TRABAJO :

F - PERSONALIDAD :

G - CONFIABILIDAD :

H - INICIATIVA :

I - COMUNICACION :

J - COMUNICACION :

K - OBSERVACIONES :

CALIFICACION FINAL: \_\_\_\_\_

SOLICITUD DE VACACIONES

NOMBRE DEL EMPLEADO :

PUESTO :

DEPARTAMENTO :

NUMERO DE DIAS QUE LE CORRESPONDEN :

NUMERO DE DIAS QUE SOLICITA :

NUMERO DE DIAS PENDIENTES POR DISFRUTAR DENTRO DE SU PERIODO ANUAL :

ULTIMO DIA QUE TRABAJA :

DIA EN QUE REGRESA :

A PAGARSE PRIMA DEL            \$ SOBRE            DIAS.

OBSERVACIONES :

\_\_\_\_\_  
SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA :

AUTORIZACION PARA PAGO DE LIQUIDACION

NOMBRE DEL EMPLEADO :

FECHA :

DEPARTAMENTO :

PUESTO :

FECHA DE INGRESO :

ULTIMO DIA QUE TRABAJA :

SUELDO :

CAUSAS DE LA SEPARACION :

---

Cálculos a realizar conjuntamente con el Jefe de Contabilidad, en base al número de días laborados en total :

CALCULO DE LA INDEMNIZACION

PAGO DE DIAS DE SALARIO QUE SE ADEUDEN

PAGO PROPORCIONAL DE PRIMA DE VACACIONES

PAGO PROPORCIONAL DE AGUINALDO

IMPUESTOS

NETO A PAGAR :

AUTORIZACION :

---

GERENTE ADMINISTRATIVO

---

GERENTE DE AREA

## CONCLUSIONES

La organización de un centro de este tipo debe seguir los mismos principios administrativos que cualquier otro tipo de empresa. Es decir, siempre debe existir una previsión, planeación, organización, integración, dirección y un control, sin distinción alguna.

En México, algunas organizaciones con este mismo giro carecen de una adecuada organización de personal debido a que su estructura administrativa, en la mayoría de las ocasiones, no está claramente definida y por ello su crecimiento y desarrollo se ven muchas veces mermados.

Dentro de cualquier empresa, una correcta administración de personal es una exigencia vital y trascendente ya que su éxito económico y progreso se van dando en función del grado de eficiencia, colaboración y bienestar que se obtenga por parte de todos los elementos que laboran en ella. Pero para lograr esta eficiencia, el administrador de toda entidad debe valerse de ciertos instrumentos como los manuales, que al mismo tiempo que le sirven de guía para dirigir al personal, sustentan y respaldan las normas y bases que haya establecido previamente para poder alcanzar las metas fijadas.

Es también de suma importancia dentro de un sistema administrativo el establecer un organigrama en el cual se establezcan en forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad, complementando este con un análisis de puestos en el cual se especifiquen a detalle todas las funciones a realizar por el personal.



Para que una estructura administrativa similar a la presentada en este modelo sea lo suficientemente capaz para prestar los servicios a los que me refiero, se deben fijar -- con precisión los objetivos perseguidos por cada puesto y mediante revisiones periódicas a éstos, integrar la valuación de méritos que servirá para retribuir, promocionar, motivar y capacitar al personal de la misma. Cabe aclarar que en el presente trabajo, la razón por la cual dispuse los puestos como los presentados, radica en que considero son éstos los que -- más se adecúan a las funciones y objetivos perseguidos por or ganismos con este tipo.

Con el fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, el presente y todo manual en ge neral, debe ser actualizado constantemente comprobando que -- las actividades que se estén realizando se apeguen a lo que - en él se establece y en caso de que exista alguna variación - ya sea en el personal o en las funciones, adecuarlo a estas.

Por todo lo anterior, considero que es indispensable para cualquier directivo el considerar que para poder crear una estructura administrativa eficiente, con posibilidades de cre cimiento, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, es necesario desarrollar e implantar políticas, programas y procedimientos que asesoren a la dirección y al personal bajo su cargo en la búsqueda de un beneficio para la organización, los trabajadores y la colectividad en general. Asimismo, en base al estudio que realicé, al universo que ana licé y a las entrevistas que llevé a cabo entre personas que dirigen centros de este tipo, estoy convencida de que el mode lo de un manual de políticas y procedimientos de recursos humanos como el que expongo, es una herramienta útil para aquellas personas que actualmente manejen o pretendan administrar organizaciones similares.

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

Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos; Editoria Trillas, 2a. Edición, México, 1982, pp. 525.

Deiman, S.A.; Instructivo para la elaboración e interpretación de procedimientos administrativos, México, 1980, pp. 12.

Hamburg, David A. & Russell Avery; "El Comportamiento y la Salud", Revista ilustrada por la Organización Mundial de la Salud; No. IXSSN 0043-8502, Suiza, diciembre, 1983, pp. 31.

Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril; Curso de Administración Moderna; Editorial Mc. Graw Hill, 2a. Edición, México, 1979, -- pp. 914.

Lawson, Joan; Teaching Young Dancers; Adam and Charles Black, 1a. Edición, Londres, 1975, pp. 118.

Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas, Teoría y -- Práctica, Primer parte; Editorial Limusa, 1a. Edición, México, 1966, pp. 189.

Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas, Teoría y -- Práctica, Segunda parte; Editorial Limusa, 1a. Edición, México, 1968, pp. 380.

Reyes Ponce, Agustín; El Análisis de Puestos, Editorial Limusa, 1a. Edición, México, 1966, pp. 96.

Romero Betancourt, Samuel; La Administración de Personal y su aplicación práctica en la empresa moderna; Compañía Editorial Continental, 1a. Edición, México 1977, pp. 126.

Terry, George R.; Principios de Administración; Compañía Editorial Continental, 3a. Edición, México, 1980, pp. 699.