



---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL.

***“CONSTRUCCIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO DEL AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ, ESTADO DE MÉXICO, DESDE LA PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR SOCIAL”.***

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO EN  
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL.

PRESENTA:  
MARTHA PATRICIA CHAVANDO RODRÍGUEZ

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. GUILLERMO CAMPOS COVARRUBIAS



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTOS:

**A DIOS:** Por darme la oportunidad de vivir hasta este día y así poder consolidar esta gran meta de mi vida.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM y a donar en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: MARTHA PATRICIA CHAVANDO RODRIGUEZ  
FECHA: 26 - ENERO - 2004  
FIRMA: Martha Patricia Chavando

### **A MI PADRE ING. ARNULFO CHAVANDO RAMÍREZ:**

Por tus enseñanzas, consejos, apoyo, ejemplo e impulso a seguir siempre adelante en la vida, Gracias Papá.

### **A MI MADRE SRA. BEATRIZ RODRÍGUEZ SORIA:**

Por todo tu apoyo, comprensión, ejemplo, enseñanzas, recomendaciones y consejos a lo largo de mi vida,  
Gracias Mamá.

### **A MI HERMANA NANCY F. CHAVANDO RODRÍGUEZ:**

Por ser aparte de mi hermana mi gran amiga, gracias, con mis mejores deseos y propuestas para que sigas adelante, nunca te detengas. Tú apoyo y cariño son muy importantes para mí.

**A MI ABUELITO FRANCISCO RODRÍGUEZ (†):**

Por tu ejemplo y comprensión, eres un gran hombre y aunque ya no estas físicamente conmigo, siempre estarás en mi corazón, Gracias Don Panchito.

**A MI ABUELITA SOLEDAD SORIA:**

Por ser una gran mujer, y además de mi abuelita eres mi gran amiga, Gracias por estar conmigo, tu ejemplo y por apoyarme siempre.

**A TODA LA FAMILIA RODRÍGUEZ:**

Porque son parte esencial de mí. Gracias, por sus palabras, enseñanzas, recomendaciones, y sus grandes apoyos en todos los momentos de mi vida, Hemos estado juntos siempre y espero que continuemos siempre así.

**A TODA LA FAMILIA CHAVANDO:**

Porque a pesar de la distancia, siempre me han demostrado su amor, cariño y apoyo. Y han estado conmigo en los días más importantes de mi vida, Gracias.

**A MI QUERIDA UNIVERSIDAD:**

Gracias por darme el privilegio de ser una egresada tuya, tus enseñanzas y conocimientos adquiridos en tus aulas son trascendentales en mi vida.

**AL DOCTOR GUILLERMO CAMPOS :**

Gracias, por su dedicación y énfasis, para concretar mi profesión y por Su apoyo a lo largo de la carrera y en especial en la realización de la presente tesis.

**A JUAN CARLOS VERA ESCOBAR:**

Jefe del Sistema Municipal de Empleo,  
por todo su apoyo y facilidades que me  
otorgo en la realización de este trabajo.

**A MI AMIGA HAYDEE ESTRADA:**

Por esa gran amistad que nos  
ha unido, y por compartir conmigo  
tantos sueños e instantes juntas.

**A MIS AMIGAS DE LA CARRERA:**

Gina Berruecos, María Martínez,  
Karina Murrieta, Marilu Servin,  
y Adriana Villamar, por todos los  
hermosos momentos que hemos  
compartido juntas a lo largo de  
nuestra formación profesional.

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	I
<b>CAPITULO I.</b>	
<b>ADMINISTRACION, ORGANIZACIÓN Y TRABAJO SOCIAL</b>	
1.1 Concepto de Administración.....	6
1.2 Organización .....	9
1.2.1 Teoría Sistemática.....	13
1.2.2 Subsistemas Organizacionales .....	19
1.2.3 Dimensiones del Diseño de la Organización .....	20
1.3 Trabajo Social en Empresas .....	24
1.3.1 Niveles de Intervención de Trabajo Social en Empresas .....	28
1.3.2 Servicios Generales del Trabajador Social.....	29
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>	
2.1 Los Manuales Administrativos.....	35
2.2 El Manual como medio de comunicación.....	37
2.3 Objetivos de los Manuales.....	39
2.4 Tipos de Manuales.....	41
2.4.1 Por su Contenido.....	42
2.4.2 Por Función Específica.....	43
2.5 El Manual de Organización .....	44
2.5.1 Objetivos del Manual de Organización .....	45
2.5.2 Tipos de Manuales de Organización.....	45
2.5.3 Contenido del Manual de Organización.....	46
2.6 Posibilidades y Limitaciones de los Manuales Administrativos .....	50
2.7. Proceso para la Elaboración de un Manual .....	51
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>CARACTERISTICAS Y ANALISIS SITUACIONAL DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO (SME).</b>	
3.1 Antecedentes del SME.....	60
3.2 Características del SME.....	62
3.3 Actividades del SME.....	68

3.4 Análisis del SME.....	71
---------------------------	----

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

4.1 Planteamiento del Problema.....	76
4.2 Justificación.....	76
4.3 Objetivos.....	77
4.4 Hipótesis.....	77
4.5 Variables.....	78
4.6 Tipo de Estudio.....	78
4.7 Tipo de Diseño.....	78
4.8 Población.....	79
4.9 Instrumentos.....	79
4.10 Proceso.....	80

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

5.1 Análisis de los Datos Recabados.....	83
5.2 Propuesta.....	97

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.**

6.1 Identificación.....	100
6.2 Índice.....	101
6.3 Introducción.....	102
6.4 Antecedentes Históricos.....	104
6.5 Base Legal .....	105
6.6 Atribuciones .....	106
6.7 Estructura Orgánica .....	107
6.8 Organigrama.....	108
6.9 Estructura Funcional.....	109
6.10 Políticas del SME .....	110
6.11 Descripción de Puestos.....	112
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>149</b>

## INTRODUCCION

El Trabajo Social es una profesión multidisciplinaria, que estudia la problemática social que aqueja a nuestra sociedad. De tal forma que, la pobreza, marginación, violencia intrafamiliar, y el desempleo, entre muchos otros, están comprendidos dentro de su campo de estudio.

Sin embargo, es este último tema, desempleo, el que se atañe al Sistema Municipal de Empleo (SME) del Ayuntamiento de Naucalpan, lugar donde se realizó la presente investigación.

Partiendo de la premisa de que el individuo tiene el menester de satisfacer sus necesidades básicas (salud, alimentación, vestido, vivienda y educación); la actual sociedad presenta al empleo como la mejor manera para poder satisfacerlas, mediante la obtención de una remuneración económica a cambio de su trabajo.

Ante el clima de incertidumbre política y económica que atraviesa tanto nuestro país como el resto del mundo, existen una gran cantidad de individuos que se encuentran desempleados, razón por la cual los gobiernos nacionales, estatales y municipales buscan sobrellevar este problema. De ahí que haya sido creado el Sistema Municipal de Empleo, que funge como una bolsa de trabajo que busca vincular al empresario que cuenta con vacantes con los buscadores de empleo, con el fin de agilizar y disminuir los tiempos de enlace entre ambas partes.

La importancia de su función es innegable y por tanto, el SME requiere ofrecer una gran calidad en el servicio. Sin embargo, la realidad es que este organismo cuenta con algunos problemas de carácter organizacional que no han permitido el óptimo desarrollo de esta institución. Estos problemas han sido detectados por la realizadora de la presente tesis, durante sus

prácticas institucionales y servicio social, ambos realizados dentro de esta institución.

Partiendo de que para lograr el éxito de una organización, se requiere sin duda de la capacitación a su personal, la cual debe realizarse por medio de tres áreas básicas: la primera, la técnica, en la cual el objetivo principal es lograr mano de obra calificada, para que la gente sepa hacer las cosas, como la organización quiere que se hagan, para lograr esto es necesario comunicar y enseñar dicho estilo.

La segunda, la formación humana, tiene como objetivo fundamental el obtener el espíritu de obra necesaria para entender la responsabilidad personal ante el grupo en el que se trabaja. La retribución que se da con la formación humana es el salario espiritual y este se logra a través de una relación de trabajo cordial y fluido.

La tercer área básica para la formación del personal, es la formación cívica, la cual tiene como esencia, propiciar la conciencia y obtener el compromiso social de la calidad a través de un profundo sentido de pertenencia.

Estas tres áreas, se pueden reunir en un Manual de Organización, en el cual el hombre va conociendo sus responsabilidades de acuerdo a lo establecido por la organización, el hombre crece espiritualmente por entender esta responsabilidad y por último, el hombre puede contraer un compromiso social con la institución a la cual pertenece.

Es por esto que el Manual tiene gran relevancia, ya que es una manera fácil y veraz de mostrar el funcionamiento de una organización. Y tomando en cuenta que la imagen de una institución es la manera en que el público, interno y externo, percibe la personalidad y los valores de una institución.

Dichos valores deben constar por escrito de tal manera se evitarán errores u omisiones al transmitirlos.

Los Manuales forman parte de la cultura organizacional, ya que en ellos se comprende la historia y trayectoria de la organización. Por tal motivo, esta tesis tiene como objetivo la construcción de un Manual de Organización para el Sistema Municipal de Empleo perteneciente al H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México.

A partir de ciertas teorías administrativas y organizacionales. Se desprenden funciones y objetivos, misión, visión y valores que de alguna manera, forman parte de la filosofía del SME pero que poca gente los conoce y sobre todo, los vive a pesar de ser parte del equipo de trabajo.

El presente trabajo está dividido en cinco capítulos. En el primero de ellos, se realiza una revisión a la disciplina de la administración, se aborda el tema de la organización como sistema, la teoría de la organización, el Trabajo Social en empresas y su relación con las organizaciones.

En el segundo capítulo, se describen los tipos de manuales, los objetivos de los manuales, su proceso de elaboración y las características del Manual de Organización.

Posteriormente en el tercer capítulo, se definen las características actuales de la organización en donde se propone la implementación de un Manual de Organización, definiendo la problemática al no contar con este valioso instrumento administrativo, ya que se derivan problemas como la duplicidad de funciones y el no respeto a la autoridad.

En el cuarto capítulo, se realiza un diagnóstico situacional del SME, y la aplicación de un instrumento (cuestionario), que arroja como resultado la necesidad de la creación de un Manual de Organización para dicha institución.

En el quinto y último capítulo, se presenta la propuesta del Manual de Organización para el Sistema Municipal de Empleo.

## CAPITULO I

---

---

# ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y TRABAJO SOCIAL.

## CAPITULO I.

### ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACION Y TRABAJO SOCIAL.

#### 1.1. Concepto de Administración.

"La palabra Administración tiene su base etimológica y se divide en dos: *Ad* (dirección, tendencia), y *Minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro."<sup>1</sup>.

Para mejor entendimiento del concepto administración, se ha considerado mencionar algunos autores los cuales definen a la administración, desde diferentes puntos.

Wilburg Jiménez Castro define la administración como: "una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales"<sup>2</sup>.

Por su parte, Fremont E. Kast postula que: "la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos; 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN", Pág. 15.

<sup>2</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, UN ENFOQUE TEÓRICO - PRÁCTICO", Pág. 5.

<sup>3</sup> Ídem, Pág. 5

Agustín Reyes Ponce, define el concepto de administración como: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"<sup>45</sup>.

Un autor que no se puede pasar por alto es Henry Fayol, considerado por muchos como el padre de la administración moderna, concibe a la administración como "Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"<sup>6</sup>.

La administración busca principalmente obtener resultados de máxima eficiencia en cuanto al aprovechamiento de los recursos materiales y humanos a través de la coordinación.

Otra definición acerca de la administración es la de Koontz and O'Donell, quienes la consideran como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".<sup>7</sup>

José Antonio Fernández Arena, define a la Administración como: "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos."<sup>8</sup>

Para fines de esta investigación se definirá a la Administración como: el conjunto de procesos sistemáticos que faculta la coordinación entre el factor humano y los recursos materiales, con el fin de potenciar a los individuos para lograr un desarrollo organizacional. En base a objetivos y planes que permiten mantener la eficacia, eficiencia y calidad en la institución.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín, "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRÁCTICA", Pág. 17.

<sup>5</sup> Ídem, Pág. 19.

<sup>6</sup> Chiavenato Idalberto, "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION", Pág. 104.

<sup>7</sup> Íbid., Pág. 18.

<sup>8</sup> Reyes Ponce Agustín, "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRÁCTICA", Pág. 156.

Para que una organización tenga éxito es necesario definir los objetivos que esta sigue; por lo cual debemos llevar a cabo el proceso administrativo de acuerdo a Henry Fayol, que consiste en:

- *Previsión.*- Decidir anticipadamente qué se va a hacer, cuándo, por qué, cómo y quién.
- *Organización.*- Esta etapa consiste en formular una estructura dual (material y humana) que conforme la entidad; actividades de grupo, actividades de asignación, asesoramiento y proporcione la autoridad para llevar a cabo actividades. (Manuales de Organización, de Procedimientos, Administrativos, etc.).
- *Dirección-comando.*- La etapa del *mando* o *dirección*, se encarga de hacer funcionar los planes y la organización.
- *Coordinación.*- En esta, se reúne toda la información, en busca de cohesión y unificación.
- *Control.*- Se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantar la gestión administrativa<sup>9</sup>.

Una vez mencionadas las fases del proceso administrativo, nos enfocaremos a la segunda etapa: la organización, con el fin de poder sentar las bases de la presente tesis. No obstante, en el siguiente esquema se muestra el proceso en el que se abordará la presente investigación.

---

<sup>9</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio, "INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, UN ENFOQUE TEORICO – PRACTICO", Pág. 89.



Cuadro 1, Esquema.

## 1.2. Organización

La palabra organización proviene del vocablo griego "organon", que significa herramienta o instrumento y tal raíz es lo que hace se le atribuya un significado mecánico o instrumental. Ciertamente, a la par que las organizaciones son por naturaleza consustanciales a los seres humanos, suponen una herramienta imprescindible para el logro de fines específicos porque en la pugna por la consecución de nuestros intereses, y al ser todos nosotros seres sociales, procedemos naturalmente de forma organizada.<sup>10</sup>

El interés por el estudio de las organizaciones radica en la importancia y el protagonismo que han adquirido en la sociedad contemporánea, cosa de la que somos testigos tanto desde el punto social y económico como desde su seno interno.

<sup>10</sup> De Val Pardo, Isabel, "ORGANIZAR, ACCION Y EFECTO", Pág. 25.

Las organizaciones son instrumento necesario para la consecución de metas y, en consecuencia, se les puede definir como *artificios que los seres humanos crean para el logro de intereses individuales y colectivos de índole racional, cooperativa y altruista, que están sujetos a la dinámica de fuerzas internas y externas.*<sup>11</sup>

En resumen, si dichas organizaciones existen, es porque resultan el marco adecuado que posibilita la trama de los distintos roles que tienen lugar en su seno y que precisamente es la que propicia una jerarquía que surge de forma innata, siendo esencial para la resolución de los problemas. Debido a la propia lógica del funcionamiento interno, es inevitable la jerarquía de la autoridad, de conocimiento-habilidades y de recompensas. Eso entronca conceptualmente con la propia forma de estar organizado y lleva a matizar que entendemos por <<forma de organización>> el posicionamiento vertical y horizontal de las distintas funciones, mientras que la <<estructura de organización>> se limita a describir las dimensiones de la organización, es decir, el conjunto de reglas de juego o de decisión.

A continuación se mencionarán algunos autores los cuales definen a la organización, desde diferentes puntos:

Sergio Hernández y Rodríguez, define a la organización como "la estructura básica de una institución; relaciones del personal dentro de la empresa, basadas en las de orden estructural y funcional de las distintas partes de aquellas y en el elemento humano necesario para alcanzar metas declaradas"<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Ídem, Pág. 26.

<sup>12</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio, "INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, UN ENFOQUE TEORICO - PRACTICO", Pág. 415.

De acuerdo a Hodge: "una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común."<sup>13</sup>

En esta definición están implícitas varias ideas:

- a) *Las organizaciones están compuesta por personas.*- Aunque esta definición parece más bien obvia y simplista, comprender y apreciar el componente humano es extremadamente importante. Esta variable es la que hace que la organización sea el sistema más complejo del universo. No se debe olvidar que el éxito de toda empresa, radica en que ser capaz de atraer, motivar y retener a las personas adecuadas.
- b) *Las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos.*- Cuando las personas trabajan juntas, es necesario dividir el trabajo y buscar personas que posean conocimientos y habilidades especializadas, para cada puesto de la organización.
- c) *Las organizaciones persiguen metas compartidas.*- Una vez efectuada la división y especialización del trabajo, necesitamos asegurarnos de que cada uno de los individuos de la organización trabaja para lograr los objetivos comunes de la empresa. Y que así se logren los alcanzar los objetivos de la organización.

Para Etzioni, "las organizaciones son unidades sociales o grupos de individuos contruidos deliberadamente y periódicamente reedificados en la búsqueda de sus objetivos específicos"<sup>14</sup>.

Este autor considera que se caracterizan por:

---

<sup>13</sup> Hodge B, Anthony W & Gales L, "TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN, UN ENFOQUE ESTRATEGICO", Pág. 11.

<sup>14</sup> De Val Pardo, Isabel, "ORGANIZAR, ACCION Y EFECTO", Pág. 27.

- a) *El conjunto de responsabilidades* definidas sobre las tareas, poder y comunicaciones previstas concientemente en la consecución de sus fines.
  
- b) *La existencia de núcleos de poder* que dirigen las capacidades y cuyo rendimiento está sujeto a revisión constante. Y en caso de que se estime conveniente, reformularán la estructura de organización a fin de incrementar la eficacia.
  
- c) *La renovación de sus recursos humanos* a través de una política de personal adecuada y transparente.

Hall, otro teórico de la materia, considera a las organizaciones como: "colectividades con unos límites identificables, un orden normativo que emana de la autoridad y unos sistemas de comunicaciones y coordinación. Según el contexto, tales colectividades existen sobre unas bases relativamente estables y dedicadas a las tareas vinculadas a sus metas"<sup>15</sup>.

Según Rodríguez Valencia, "La organización consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones"<sup>16</sup>.

Como se puede observar en las distintas definiciones citadas de la organización, todas coinciden al considerar a la organización como un grupo de personas que se reúnen para lograr un fin determinado. Al mismo tiempo, que toda organización debe tener: una estructura jerárquica y funcional definida donde se delimitan las tareas de cada uno de los miembros de la organización; así como las unidades de mando de las mismas.

---

<sup>15</sup> Ídem, Pág. 27.

<sup>16</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS", Pág. 7.

Tomando en cuenta que toda organización debe estar perfectamente estructurada y que cada una de sus partes debe cumplir con funciones claramente delimitadas, se puede considerar a la organización como un sistema<sup>17</sup>.

### 1.2.1 Teoría Sistemática.

El concepto de sistema nos permite una mejor comprensión de lo qué es una organización. Y tomando en cuenta, que un enfoque sistemático implica la idea de que la organización está formada por partes y que éstas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos de la empresa. Se pudiese aseverar que la teoría de sistemas se centra en la estructura y relaciones o interdependencia entre las partes de la organización, partiendo de la distinción de dos tipos de sistemas: **sistemas abiertos** y **sistemas cerrados**.

Se entiende por sistemas cerrados aquellos que se autoconservan y no reciben energía o recursos externos, es decir, no necesitan interactuar con el entorno. Cuando estos sistemas se quedan sin energía entran en un estado de colapso denominado **entropía**<sup>18</sup>. Unos de los avances más relevantes en el estudio de las organizaciones ha sido la comprensión de que las organizaciones *no son ni pueden ser* sistemas cerrados, pues dependen del entorno para la obtención de energía. Mientras que los sistemas abiertos pueden (mediante la importación de energía en forma de recursos físicos, humanos y financieros) eludir la entropía y crear un estado denominado **entropía negativa**<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Sistema: conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado.

<sup>18</sup> Para una definición más explícita se entiende por *Entropía*.- A la Tendencia de un sistema a agotarse a medida que utiliza energía de los sistemas o de los insumos. Desorden generalizado en un sistema.

<sup>19</sup> Entropía Negativa.- Característica de un sistema por medio de la cual éste importa más energía o insumos de su medio ambiente de la que usa o exporta hacia el y por lo mismo no se "agota", una característica común de los sistemas sociales.

Las empresas reciben energía (**inputs**<sup>20</sup>) del entorno en forma de recursos, por ejemplo: mercancías, mano de obra y clientes de su entorno y vende los resultados (**outputs**<sup>21</sup>) a clientes, los cuales son también externos a la empresa.

El siguiente esquema representa las tres partes principales de un sistema abierto: entradas de energía (inputs), capacidades de Procesamiento y salidas o resultados (outputs).

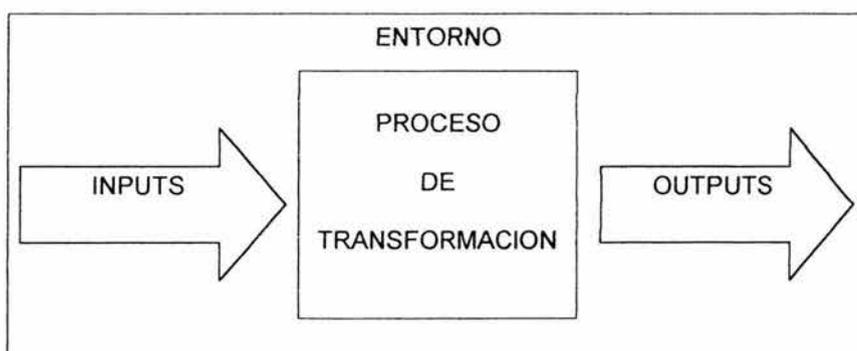


Fig. 1. La organización como sistema abierto<sup>22</sup>.

Las características que definen un *sistema abierto* fueron identificadas por Katz y Khan (1978), y su extensión a las organizaciones, facilitan su mejor conocimiento:

- a) *Importación de <<energía>>*.- Los sistemas abiertos se nutren de una serie de factores varios para llevar a cabo su cometido, provenientes del medio que les rodea. Sin tal aporte, la organización no podría llevar a cabo su cometido de abastecerse de <<inputs>> que provienen de otras organizaciones, recursos económicos, energéticos, mano de obra, materiales, etc.

<sup>20</sup> <<Input>>, se refiere a todo tipo de recursos que se reciben del entorno exterior.

<sup>21</sup> <<Output>>, es el producto o resultado de la actividad de la organización.

<sup>22</sup> De Val Pardo, "ORGANIZAR, ACCION Y EFECTO", Pág. 28.

- b) *Proceso de transformación.*- A través de una manipulación conveniente, convierten los <<inputs>> en productos o servicios. La eficiencia asociada determinará la calidad del resultado.
- c) <<Output>> o *resultado.*- Como sistemas, las organizaciones exportan su resultado al entorno con el fin de satisfacer una demanda. El grado de aceptación que manifiesten los interesados determina la continuidad de la actividad del sistema.
- d) *Los sistemas como ciclos de sucesos.*- Tal como se muestra en la Figura 1, la secuencia que tiene lugar en un sistema es la que de forma continua tienen lugar en su desarrollo operativo, poniendo de relieve la necesidad constante de abastecerse de los <<inputs>> necesarios con el fin de obtener el <<output>> que se demanda.
- e) *Entropía negativa.*- La entropía (o equidistribución de la probabilidad) es una ley natural que nos dice que toda forma organizada tiende hacia la desorganización y aniquilamiento. Puesto que las organizaciones deben sobrevivir para atender a su razón de ser, todo es cuestión de reinvertir tal imperativo de forma que se consiga la subsistencia.
- f) *Necesidad de información.*- Tanto procedente del entorno, a fin de conocer su dinámica y requerimientos, como de la generada internamente para saber en que medida se están alcanzando las metas para corregir los desfases y aprender de los errores.
- g) *Mantenimiento.*- Como principio de preservación del sistema, persigue que la interacción con el medio, vía <<inputs>>-<<outputs>>, se produzca de forma sostenida, equilibrada y armónica. Se trata de poder controlar el entorno en la medida de lo posible para aminorar los problemas derivados y poder tener una salvaguarda.

- h) *Diferenciación*.- Los sistemas abiertos y las organizaciones fomentan, como tales, la especialización de sus funciones y roles. De aquí que surjan áreas específicas que puedan tener un mejor dominio del medio.
- i) *Integración y coordinación*.- Resulta absolutamente necesario generar mecanismos que cohesionen las áreas especializadas abocadas a un mismo fin. En este sentido, las herramientas más utilizadas son los mecanismos de control, procedimientos estándares, la planificación, programación de objetivos, normas, reglas, etc.
- j) *Equifinalidad*.- Característica indicadora de que una organización puede lograr su fin a través de distintas vías.

Como sistema abierto, toda organización se ve decisivamente afectada por el entorno, del cual depende para la obtención de materias primas, servicios y mano de obra, al mismo tiempo que dirige a este sus resultados.

Así, desde una perspectiva global, un <<sistema organizativo>> está constituido por:

- Los <<inputs>>, o elementos provenientes del medio y de los mercados (son básicos para su actividad-objeto)
- Los componentes propios del sistema, que son los que lo configuran (recursos humanos, estructura de organización, procedimientos y valores empresariales).
- Los <<outputs>>, o resultados (que son todas aquellas utilidades generadas por la organización).

El concepto de sistema es una cuestión de grado. Por eso, las organizaciones están integradas por subsistemas. Tal descomposición tiene lugar en sentido vertical y en sentido horizontal.

La visión vertical de los subsistemas se debe a Parsons, que matizó los tres niveles siguientes.

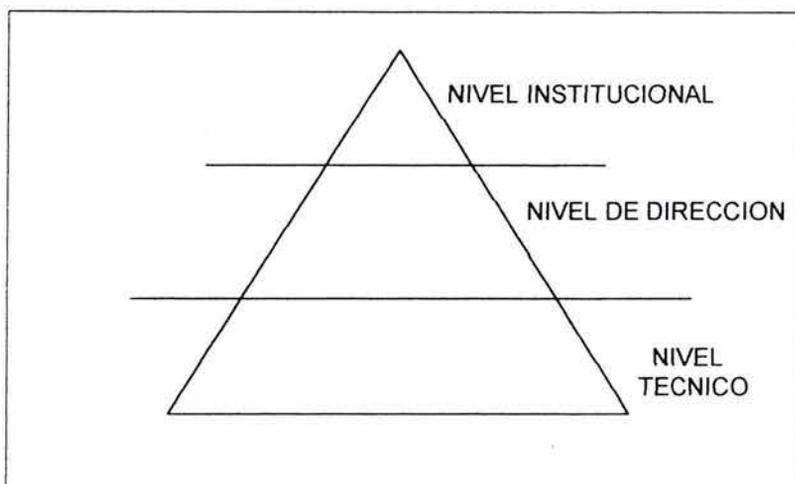


Fig. 2, Subsistemas de la organización<sup>23</sup>

El nivel institucional está integrado por la cúspide directiva estratégica, que determina la misión de la organización, las políticas de empresa y la planificación a largo plazo.

El nivel de dirección está constituido por la denominada dirección media de las organizaciones, cuyo cometido es el de tratar de materializar los planes de la alta dirección a través de objetivos que enuncian para los departamentos especializados (que son los que deben dirigir y coordinar).

<sup>23</sup> Ídem, Pág. 30.

El nivel técnico es el implicado en la consecución de los objetivos a corto plazo, gracias a las tareas operativas desempeñadas por el grueso de la plantilla.

En el sentido horizontal, la visualización de los sistemas se explica en la siguiente figura:

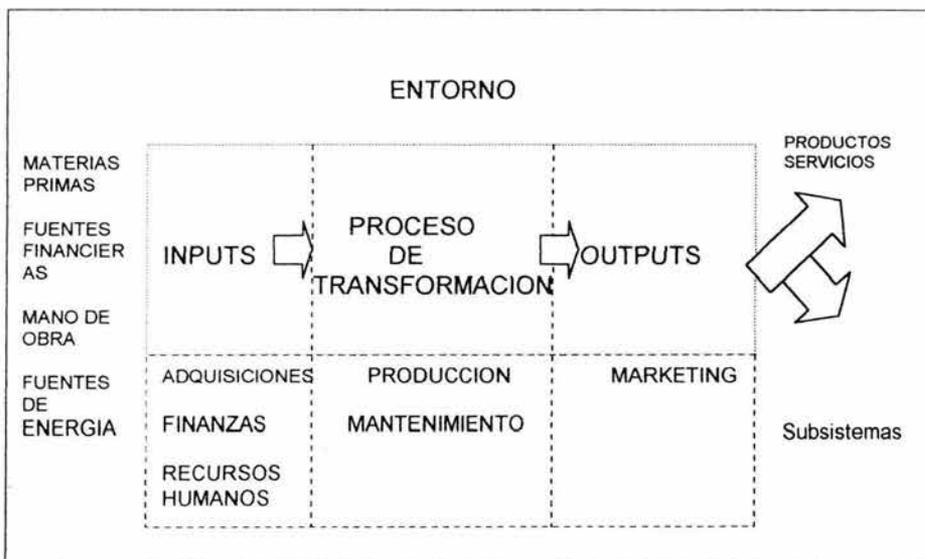


Figura 3. La organización y sus subsistemas<sup>24</sup>.

En esta figura se ilustra un sistema abierto. Los insumos o inputs de un sistema de organización incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros. El proceso de transformación modifica estos insumos en algo de valor que se puede exportar de regreso al ambiente (outputs), los productos incluyen productos específicos y servicios a clientes y consumidores.

<sup>24</sup> Daft, Richard, "TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL", Pág. 13.

## 1.2.2 Subsistemas Organizacionales

Una organización está formada por varios subsistemas. Las funciones específicas que se requieren para la supervivencia de la organización corren a cargo de departamentos que actúan como subsistemas. Los subsistemas organizacionales desempeñan cinco funciones esenciales que son:

1. **Servir de enlace sobre los límites de la organización.**-Los subsistemas que están en los límites de la organización manejan transacciones de entrada y salida; en otras palabras, tienen la responsabilidad de realizar intercambios en el ambiente. En la parte de los inputs o entrada, estos departamentos adquieren suministros y materiales necesarios. En la parte de los outputs o salida, crean la demanda y los productos para el mercado. Los departamentos que se hallan en los límites trabajan directamente con el ambiente exterior.
2. **Producción.**- El subsistema de producción manufactura el producto y los servicios de la organización. Es aquí donde la transformación primaria tiene lugar.
3. **Mantenimiento.**- Es responsable de una operación sin altibajos y de mantener la organización. El mantenimiento incluye la limpieza y pintura de edificios y la reparación y servicio de la maquinaria. Las actividades de mantenimiento también tratan de satisfacer las necesidades humanas, como el estado de ánimo, las compensaciones y la comodidad física.
4. **Adaptación.**- Regula el cambio organizacional. Detecta problemas, oportunidades y avances tecnológicos en el ambiente. Es responsable de la creación de innovaciones y de ayudar a la organización a cambiar y adaptarse.

5. **Administración.**- La administración es un subsistema distinto, que tiene a su cargo la dirección y coordinación de los demás subsistemas de la organización. La administración proporciona dirección, estrategia, metas y políticas para toda la organización. Además, el subsistema de administración tiene la responsabilidad de desarrollar la estructura de la organización y de dirigir las tareas de cada subsistema.

En las organizaciones modernas, los cinco subsistemas están interconectados y se superponen con frecuencia. A menudo los departamentos tienen funciones múltiples. Mercadotecnia es principalmente un puente sobre los límites, pero también puede detectar problemas u oportunidades de innovación. Los gerentes coordinan y dirigen todo el sistema, pero también participan en el mantenimiento, en los puentes sobre los límites y en la adaptación. La gente y recursos de un subsistema también pueden desempeñar otras funciones en las organizaciones<sup>25</sup>.

### 1.2.3 Dimensiones del Diseño de la Organización

La visión de sistemas pertenece a las actividades dinámicas que están en desarrollo dentro de las organizaciones. El siguiente paso para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente.

Las dimensiones organizaciones corresponden a dos tipos: *estructurales* y *contextuales*. (Figura 4). Las **dimensiones estructurales** proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas. Al tiempo, que las **dimensiones contextuales** caracterizan a toda la organización, incluso su

---

<sup>25</sup> Ídem, Pág. 15.

tamaño, tecnología, ambiente y metas. Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y proceso de trabajo de una organización. Para comprender y evaluar las organizaciones, se deben examinar tanto las dimensiones estructurales como contextuales.



Fig. 4, Dimensiones estructurales y contextuales interactuantes del diseño de una organización<sup>26</sup>.

### *Dimensiones Estructurales*

1. La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye los manuales de organización, de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades.

<sup>26</sup> Ídem, Pág. 16.

2. La *especialización* es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas. Pero si ocurre lo contrario y la especialización es baja realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos.
3. La *estandarización* es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme.
4. La *jerarquía de autoridad* describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente. Cuando los tramos de control son limitados, la jerarquía tiende a ser alta; cuando son amplios, la jerarquía de la autoridad será más corta.
5. La *complejidad* se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización y puede medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía. La complejidad horizontal es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la organización. La complejidad espacial es la cantidad de ubicaciones geográficas.
6. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que tienen autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización esta centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.
7. El *profesionalismo* es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos períodos de capacitación para ocupar puestos en la organización.

8. *Proporciones de personal*. Se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos. Las proporciones de personal incluyen el porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

#### *Dimensiones Contextuales.*

1. El *tamaño* es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma. Puede medirse para la organización como un todo o para componentes específicos, como una planta o división. Puesto que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales también reflejan magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema social.
2. La *tecnología organizacional* es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos.
3. El *entorno* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.
4. Las *metas y estrategias* de la organización definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para

enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.

5. La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente y proporcionan el elemento adhesivo que mantienen juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina.

Las trece dimensiones contextuales y estructurales que se han analizado son interdependientes. Estas dimensiones proporcionan la base para la medición y análisis de las características que no puede percibir el observador casual y revelan una información significativa sobre la organización<sup>27</sup>.

### **1.3 Trabajo Social En Empresas.**

En la formación del licenciado en Trabajo Social convergen diversas disciplinas que otorgan una visión integral para identificar y atender problemas y necesidades sociales, con el objetivo de alcanzar el bienestar común. Así mismo, el Trabajo Social identifica las potencialidades del quehacer humano y las incrementa para beneficio de las comunidades.

---

<sup>27</sup> Ídem, Pág. 19.

El Trabajo Social define al factor sociocultural como la relación del ser humano con su medio familiar, grupo de trabajo, comunidad o sociedad en la cual se crea una red de características como son: costumbres, educación, valores, tradiciones, idioma, presión social, etc.

Muchos de los problemas que se tienen en los grupos de trabajo y propiamente en el proceso de producción están relacionados con los aspectos socioculturales que posee la organización, ya que en ésta se da una interacción de personas, formándose grupos y creándose un proceso de socialización al ingresar una persona a un grupo.

El individuo es un ser que por naturaleza, constantemente presenta necesidades y algunas espera satisfacerlas en su lugar de trabajo. Así mismo, a la empresa le interesa cumplir sus objetivos ampliamente y para ello debe preocuparse de la manutención y desarrollo del factor humano. La satisfacción de las necesidades del trabajador hace que tenga una actitud positiva frente al trabajo y esté interesado en su propio desarrollo y en el de su empresa. En caso contrario, se producen sentimientos y actitudes negativas que pueden entorpecer el logro de los objetivos de la organización, a la vez que comportamientos alejados de cualquier perspectiva de oportunidades para que el trabajador se realice, se sienta satisfecho en su trabajo, y motivado a continuar colaborando, aportando y perfeccionándose.

“Es definitivo que el factor sociocultural se encuentra involucrado en el dinamismo de las empresas. Muchos problemas sociales que se perciben en la sociedad han tenido una relación muy estrecha con los factores culturales, los cuales no son fácil de definir, ya que como se ha mencionado en la cultura se encuentran inmersos aspectos de educación, valores, costumbres, etc.”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Herrera Loyo, Angélica, Sánchez Rosado Manuel (Coordinador) “MANUAL DE TRABAJO SOCIAL”, Pág. 424.

El Trabajo Social nace para ayudar, explicar e intervenir en los problemas sociales y laborales, que presentan los individuos y así reincorporarlos al proceso de producción, creando una terapia social que abarcará su entorno social como son: el entorno familiar, de salud, de trabajo, así como la relación con sus semejantes, dentro de las organizaciones sociales en las que el individuo se desenvuelva.

Las organizaciones sociales conllevan a la sociología, auxiliada de la psicología, la pedagogía y la administración, para que el Trabajador Social retome los elementos necesarios para su quehacer profesional, desarrollando y analizando sus conocimientos en este campo.

Dentro de la organización social contamos con factores primarios y secundarios, donde los primarios abarcan el trabajo y las formas de producción y los segundos, la familia y la interrelación del individuo mismo con sus semejantes, razón por la cual se han creado diferentes técnicas, métodos y ciencias relacionadas para cada aspecto.

Para que las organizaciones funcionen es necesario contar con una administración que la conduzca, lo cual implica una planeación, organización, dirección, coordinación y control (el proceso administrativo), de las diferentes actividades, ya sea que tengan o no fin de lucro.

La administración es para el trabajador social, una herramienta a través de la cual, puede aplicar técnicas de la profesión y recursos, puede ayudar a que los individuos y las empresas obtengan un bienestar social mediante estrategias que establece la empresa. Buscando así, la satisfacción de las necesidades del ser humano en sociedad.

Dentro del trabajo social existen diversas expresiones que se dirigen a las múltiples y complejas relaciones entre las personas y su ambiente. Su misión es la de facilitar que los individuos desarrollen plenamente sus potencialidades, enriquezcan sus vidas y la prevención de las disfunciones.

El Trabajo Social profesional está enfocado a la solución de problemas y al cambio. Por ello, los trabajadores sociales son agentes de cambio en la sociedad y en las vidas de las personas, familias y comunidades para las que trabajan. El Trabajo Social es un sistema de valores, teoría y práctica interrelacionados entre sí.

El Trabajador Social centra su atención en problemas y necesidades de las organizaciones, dentro de las cuales están las empresas estructuradas por hombres y por consecuencia se da una interacción social, que lo hace objetivo de las ciencias sociales y por ende un espacio de intervención del Trabajador Social.

"El Trabajo Social en empresas identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad".<sup>29</sup>

El Trabajo Social en Empresas tiene como objetivos:

- Trascender a la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción.
- Buscar el desarrollo de la integridad del trabajador como ser humano y de la empresa como comunidad, donde mezclan intereses e interrelacionan individuos que esperan satisfacer necesidades.

---

<sup>29</sup> Sánchez Rosado Manuel "MANUAL DE TRABAJO SOCIAL", ENTS, UNAM, 1994, Pág. 425.

- El Trabajador Social crea ambientes cordiales y agradables , ya que se ocupa del perfil y/o características de los sujetos y eso los estimula, pues se le hace sentir que son seres humanos y no solamente empleados y trabajadores, sino parte de un equipo de trabajo. Al mismo tiempo los motiva a dar lo mejor de ellos mismos, en el aspecto ambiental, cultural y sobretodo laboral.
- Tomando en cuenta los herramientas teórico - metodologicas, con las que el Trabajador Social cuenta, puede lograr que aumente la productividad de cada trabajador, mediante la elaboración del Manual de Organización, el cual le permitirá dar a conocer las normas y políticas de la organización, así como las funciones específicas de cada puesto, esto concederá que cada uno de los miembros de la institución conozcan sus funciones y esto elevara la productividad.

### **1.3.1 Niveles de Intervención de Trabajo Social en Empresas.**

Los niveles de intervención del Trabajador Social en Empresas son:

EMPRESARIO:

- Diagnóstico laboral enfocado a redes de relaciones humanas.
- Diagnósticos socio-culturales de necesidades y potencialidades del trabajador.
- Atención a grupos, con desarrollo de programas complementarios y posible extensión a sus familias.

**SUPERVISIÓN:**

- Desarrollo administrativo y manejo de personal, capacitación, ergonomía, oportunidades de ascenso y orientación basada en un estudio de grupo.

**TRABAJADOR:**

- Estudio social de caso por algún problema: ausentismo, retardos, enfermedad, alcoholismo, etc.
- Actitud hacia el trabajo tipo de necesidades y motivación.

Estos tres niveles pueden ser adecuados según las características de cada situación concreta.

Estos servicios son necesarios para los niveles directivos de la empresa, no en específico para el empresario. Así mismo, al referirnos a supervisores se pueden citar mandos medios y, por ende, los trabajadores se ubicarán en el nivel operativo.

### **1.3.2 Servicios Generales del Trabajador Social**

Según la Lic. Angélica Herrera Loyo, los servicios generales del Trabajador Social dentro de una organización son:

*Estudio Situacional.*

Es un análisis que brinda una perspectiva sobre las condiciones de alguna situación particular en un momento determinado.

En toda organización se presentan sucesos simples que con el tiempo se vuelven más complejos; estos factores influyen en la producción de la empresa.

El estudio situacional tienen como finalidad describir la situación y encontrar alternativas de solución a los aspectos negativos de la misma o detectar la necesidad en particular a un problema.

La presentación del estudio deberá contener los siguientes puntos:

- Antecedentes
- Áreas que intervienen en el conflicto
- Datos del Departamento
- Número de personas
- Quiénes están involucrados en el problema
- Puestos que ocupan
- Relación entre los individuos
- Cuáles son las situaciones o hechos que provocan el problema
- Influencia en la producción de la empresa
- Cómo se ha tratado de resolver el problema
- Quien ha tratado de resolverlo
- Opiniones
- Involucrados
- Reuniones con Supervisores y Directivos
- Diseño del programa de atención
- Pronóstico.

### *Evaluación Diagnóstica*

Es la valoración de los aspectos que intervienen en las relaciones productivas y en el proceso de producción de una empresa.

Se tiene como finalidad reconocer los elementos que podrían influir en las acciones que se toman en la empresa. Mediante la evaluación diagnóstica se pueden detectar las necesidades en forma general, se describen las características generales que nos llevan a conocer al recurso humano, y su entorno.

Los aspectos a valorar en la evaluación diagnóstica son:

- Seguridad e higiene (filiación al IMSS, Condiciones y aspectos del Servicio Médico, Equipo de seguridad, medidas de seguridad).
- Capacitación (Programas de capacitación, entrenamiento, habilitación y desarrollo personal para los trabajadores, difusión y conocimientos de las áreas de trabajo.
- Actitud hacia el trabajo (Actitudes de los Trabajadores, Buen humor, defensivas, apáticas, amigables, etc.)
- Instalaciones (Distribución de los departamentos, ventilación, iluminación, maquinaria, espacio, limpieza, etc.)
- Estructura organizacional (Número de trabajadores, número de hombres, jerarquización de la empresa [organigrama].
- Estudio social laboral (manual de organización).

- Convivencia (problemas entre compañeros, resolución de problemas, convivencia entre compañeros, etc.).
- Tecnología (número y disponibilidad de maquinaria, contribución de la maquinaria en la realización del trabajo, adecuación de la maquinaria a los trabajadores, etc.).

En este apartado, se sustentará la intervención del Trabajador Social en la elaboración del Manual de organización para fines de la presente tesis.

#### *Diseño de un Programa*

Una vez realizados los servicios de investigación el Trabajador Social cuenta con un diagnóstico que le permite plantear un programa que atienda la necesidad o problema identificado.

En caso de que la empresa ya haya definido qué programa quiere aplicar y el objetivo del mismo, el Trabajador Social lo diseñará y supervisará.

#### *Desarrollo y Evaluación de un Programa.*

Una vez que han sido aceptados o elegidos los programas a desarrollar, y asignados los recursos que serán utilizados, se procederá a la aplicación de los mismos, de acuerdo a la metodología más idónea.

La evaluación será al término de cada una de las fases, en base a los criterios de evaluación que se establezcan, y al final se hará una en forma global que permita constatar objetivos con logros alcanzados, realizando un balance de los mismos.

Los resultados de la evaluación se recopilarán y esta será la base para la elaboración del informe final para el empresario o para la persona que este designe<sup>30</sup>.

La evaluación diagnóstica, implica la promoción del mejoramiento de las condiciones de trabajo en que se desarrollan los diferentes grupos que integran el personal de la empresa, lo que contribuye a perfeccionar las relaciones laborales. Utilizando herramientas de la administración, el Trabajador Social puede intervenir de manera propositiva, como es el caso del presente trabajo en el cual se utilizaron estas herramientas para crear un "Manual de Organización para el Sistema Municipal de Empleo del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México", con un enfoque de la teoría de sistemas, contribución del Trabajo Social a la Administración.

---

<sup>30</sup> Herrera Loyo Angélica, "TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS", Pág. 5-6.

## CAPITULO II

---

### MANUALES ADMINISTRATIVOS.

## CAPITULO II.

### MANUALES ADMINISTRATIVOS.

#### 2.1 Los manuales administrativos

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, y del operativo.

La sistematización es una herramienta metodológica utilizada por el Trabajador Social en su actuar profesional que al igual que el administrador aplica para efectuar instrumentos técnicos normativos como los Manuales.

A continuación se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual.

Según Duhalt Graus Miguel A., un manual es: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo"<sup>31</sup>.

Para Terry G.R., un manual es: "Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa"<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS", Pág. 55

<sup>32</sup> Idem.

Continuolo G. define al manual como: "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo"<sup>33</sup>.

Joaquín Rodríguez Valencia, lo define como: "Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente"

De acuerdo con las anteriores definiciones, un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

"Según plantea Continolo G., Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si se considera que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades." <sup>34</sup>

El objetivo principal de los manuales administrativos proporcionan a los individuos aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo. Los manuales administrativos deben reservarse para información de

---

<sup>33</sup> Ídem, Pág. 55

<sup>34</sup> Ídem, Pág. 56.

carácter estable referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concretamente a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que ciertos medios administrativos, pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar oportunidades y afrontar a la competencia. Coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimiento y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tienden a ser rígido. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales administrativos.

## **2.2 El manual como medio de comunicación**

Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como: objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, etc., es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien políticas

vigentes en el organismo. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito.

En cualquier puesto de la organización, necesitamos dedicar algún tiempo de la gestión a la preparación de comunicaciones. Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, gráficas, memorando, manuales, control de proyectos, etc.), en este trabajo se abordará lo referente a manuales administrativos.

"Los *manuales* son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar"<sup>35</sup>.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitiva, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados de la empresa. Así mismo, los manuales evitarán a los jefes de tener que repetir informaciones, instrucciones, procesos. El entrenamiento de personal recién llegado se aumenta y facilita porque el manual les proporciona la información que necesita en forma sistematizada.

Lo que se busca al elaborar manuales administrativos es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la

---

<sup>35</sup> Ídem, Pág. 58.

dirección superior a través de delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas y procedimientos.

### **2.3 Objetivos de los manuales**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones<sup>36</sup>.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la dirección superior.

---

<sup>36</sup> Franklin, Enrique Benjamin, "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA", Pág. 147.

## 2.4 Tipos de Manuales

Existen dos tipos de manuales uno por su contenido y otro por su función específica.

Por su contenido se dividen en:

- Manual de historia
- Manual de organización
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple.

Por su función específica se dividen en:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranza
- Manual de personal<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS", Pág. 60.

#### 2.4.1 Por su contenido:

- *Manual de historia.*- Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo. Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- *Manual de organización.*- Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- *Manual de políticas.*- Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- *Manual de procedimientos.*- Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso.
- *Manual de contenido múltiple.*- Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.

### 2.4.2 Por función específica.

De acuerdo con esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de este tipo de manuales.

- *Manual de Producción.*- Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
- *Manual de compras.*- Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- *Manual de ventas.*- Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- *Manual de finanzas.*- Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tenga que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- *Manual de contabilidad.*- Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.

- *Manual de crédito y cobranzas.*-Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- *Manual de personal.*- Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etc.

## 2.5 El Manual de Organización.

"El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir las estructuras de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo."<sup>38</sup>

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos.

---

<sup>38</sup> Idem, Pág.86.

### 2.5.1 Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### 2.5.2 Tipos de Manuales de Organización.

Este manual se puede clasificar de dos formas.

- **Manuales Generales de Organización.**- Son aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.

- **Manuales específicos de Organización.-** Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos. (Este será el tipo de manual que se elaborará para el Sistema Municipal de Empleo de Naucalpan de Juárez).

### **2.5.3 Contenido del Manual de Organización.**

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

#### **1. identificación.**

En este apartado del manual se deberá indicar, en primer término los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

## **2. Índice**

Es una relación de los capítulos que integran el contenido del manual.

## **3. Introducción**

En esta sección se explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

## **4. Antecedentes históricos**

En esta sección se debe la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que se creó (en el caso de organismos públicos).

## **5. Base legal (en el caso de organismos públicos)**

Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad.

## **6. Atribuciones**

Transcripción textual de las facultades conferidas a la organización.

## **7. Estructura Orgánica.**

Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización, en función de sus relaciones de jerarquía.

## **8. Organigrama**

Este apartado debe representar gráficamente la estructura orgánica y refleja de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

## **9. Estructura Funcional**

En esta sección se debe describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

## **10. Políticas**

Aquí se incluyen los criterios y normas a las cuales se deben acatar los trabajadores de la organización.

## **11. Descripción de Puestos.**

Se establecen las actividades que se deben cumplir en cada puesto de la siguiente manera:

- I. Nombre de la institución que se describe.
- II. Título del estudio.
- III. Identificación del puesto, nombre y ubicación de la Institución.

- IV. Descripción de las actividades que se desempeñan en el puesto.
- V. Descripción de las actividades que se desempeñan en el puesto.
- VI. Objetivos del puesto.
- VII. Responsabilidad del puesto en orden de importancia.
- VIII. la autoridad a la que se reporta el puesto<sup>39</sup>.

El manual de organización es la revisión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura.

La existencia del manual de organización es imprescindible en todo tipo de organismo social (pública o privado), donde la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad son fenómenos administrativos y sociales comunes.

---

<sup>39</sup> Ídem. Pág. 89.

## 2.6 Posibilidades y limitaciones de los Manuales Administrativos

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia, pero es importante que sean tomadas en cuenta cuando se realiza un manual administrativo.

POSIBILIDADES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.</li> <li>• Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas</li> <li>• Evitan discusiones y malentendidos, de las operaciones</li> <li>• Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo</li> <li>• Son instrumentos útiles en la capacitación del personal</li> <li>• Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.</li> <li>• Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones</li> <li>• El costo de producción y actualización puede ser alto.</li> <li>• Si no se les actualiza periódicamente pierde efectividad.</li> <li>• Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.</li> <li>• Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados<sup>40</sup>.</li> </ul>

<sup>40</sup> Ídem, Pág. 58.

## 2.7 Proceso para la elaboración de un Manual

La elaboración de un manual es un tanto compleja, ya que no existen reglas específicas o métodos generales para su elaboración, debido a que cada organización posee características diferentes, haciéndola de carácter único y particular.

A continuación se citarán algunos pasos para elaborar un manual, pero éstos tendrán que adaptarse a las circunstancias específicas de cada empresa.

- *Recopilación de la información*

La información se podrá recopilar por los siguientes métodos, o utilizar solo uno o todos ellos.

- Investigación Documental.- Esta información se obtendrá por medio de registros y la documentación de las áreas involucradas en tal investigación, recolectándolo por medio del historial de la organización, en archivos, oficios, o todo aquello que contenga información relevante.
- Otro método importante es la observación, dándose cuenta directamente como se llevan a cabo las actividades, y anotando toda acción, para poder después complementar y verificar los datos observados.
- Los cuestionarios, se utilizan para obtener información específica. Se elaboran a partir de preguntas escritas, bien definidas y estructuradas. Normalmente se mantienen en anonimato, para poder así, poder obtener un resultado verídico, sin temor a represalias.

- La entrevista es el último método y es un instrumento que apoya a la investigación en acontecimientos que no están por escrito. Esta deberá estar bien planeada, para que el entrevistado se sienta interesado y el entrevistador logre su objetivo.

Una vez que la recopilación de la información se ha llevado a cabo, se tiene que dar el siguiente paso, el procesamiento de la información.

- *Procesamiento de la Información*

Se deberán organizar todos los datos, mediante un esquema de trabajo, analizando y depurando la información, con el propósito de facilitar el manejo y ordenamiento del manual.

Se debe procurar unificar criterios, para obtener continuidad y uniformidad en el manual, pero sin dejar de señalar las contradicciones que se vayan suscitando, pudiendo así corregirlas durante la elaboración del manual, manteniendo reuniones continuas con los representantes de las áreas involucradas.

- *Redacción.*

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final de los manuales, en el objeto de garantizar que la forma de redacción de los mismos sea la más adecuada para los propósitos que se persiguen, y no perder mucho tiempo en aspectos de forma o redacción.

- *Elaboración de Gráficas*

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio y formas. Su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

- *Organigramas*

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Estos son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de la organización.

Su Utilidad es:

- ⇒ Proporcionar una imagen formal a la organización.
- ⇒ Constituir una fuente de consulta oficial.
- ⇒ Facilitar el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- ⇒ Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- Por su naturaleza:

- ⇒ Microadministrativos.- Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

- ⇒ Macroadministrativos.- Involucran a más de una organización.

- ⇒ Mesoadministrativos.- Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

- Por su ámbito:

- ⇒ Generales.- Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

- ⇒ Específicos.- Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de organización.

- Por su contenido:

- ⇒ Integrales.- Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

- ⇒ Funcionales.- Incluyen en el diagrama de la organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el grafica.

⇒ De puestos, plaza y unidades.- Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

- Por su presentación:

⇒ Verticales.- Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. "Son los de uso más generalizados, por lo que es recomendable su uso en los manuales de organización"<sup>41</sup>.

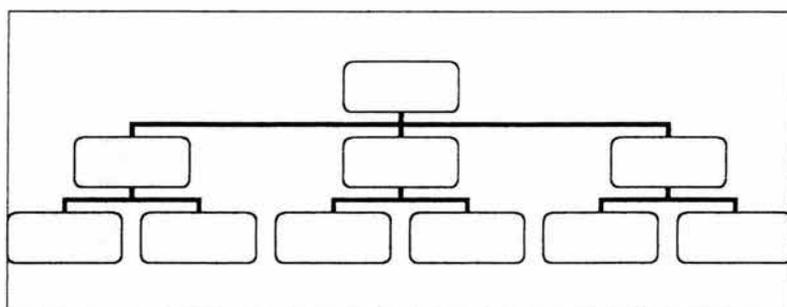


Fig. 5. Ejemplo de Organigrama Vertical<sup>42</sup>.

⇒ Horizontales.- Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

<sup>41</sup> Franklin, Enrique Benjamín, "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA", Pág. 67.

<sup>42</sup> Fuente: Ídem, Pág. 81.

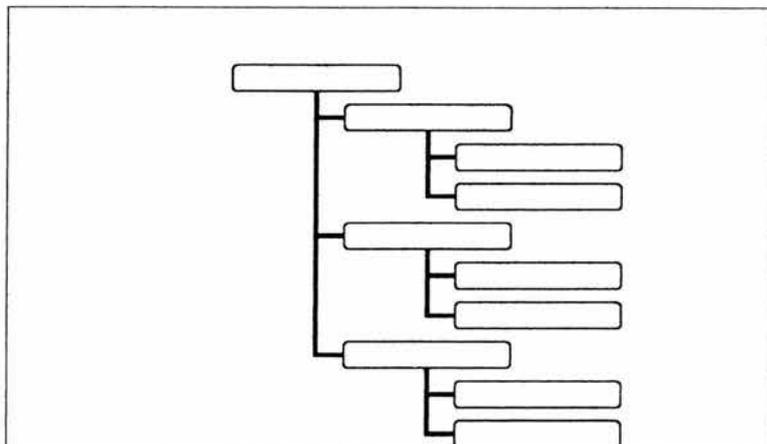


Fig. 6, Ejemplo de Organigrama Horizontal<sup>43</sup>.

- ⇒ **Mixtos.**- La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Es recomendable su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
  
- ⇒ **De Bloque.**- Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

Cabe señalar, que para efectos de esta tesis, el organigrama que se incluirá en el Manual de Organización será específico y vertical.

- *Formato y composición*

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como

<sup>43</sup> Fuente: Ídem, Pág. 81.

del tipo de material que forman parte de su contenido y de las limitaciones de los equipos de impresión o reproducción disponible.

- *Revisión y aprobación*

Se realizarán correcciones, debido a constantes revisiones, hasta que el manual cumpla con todos los requisitos, para realizar finalmente, la última revisión con todas las partes involucradas, verificando que la información contenida sea la real, y comprobando la inexistencia de contradicciones.

La aprobación. Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

La aprobación en la práctica se hace de dos maneras:

- Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja.
- Que la aprobación aparezcan en una sola hoja, y ésta se coloque al principio del manual, después de la identificación.

Todo esto le dará solidez al manual, ya que será un instrumento auxiliar de comunicación y guía en la consecución de los objetivos.

- *Distribución y control*

Después de que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso, se podrá llevar a cabo su distribución. Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben

contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

Las revisiones periódicas de los manuales es una forma de motivar a los usuarios de los manuales, ya que estos indicarán claramente que tienen una responsabilidad de mantener el manual actualizado y se dan cuenta del interés que tiene el responsable.

- *El proceso de actualización*

En la mayoría de las organizaciones, se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hace mejoras en los trabajos cotidianos, que presentan bastante importancia, deberán reflejarse rápidamente en el manual de organización o de procedimientos, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura organizacional y la estructura de la empresa.

Se deberán hacer revisiones periódicas, para que el o los manuales no pierdan su veracidad y se mantengan actualizados.

## CAPITULO III

---

### CARACTERÍSTICAS Y ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

### CAPITULO III.

#### CARACTERISTICAS Y ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer las características del Sistema Municipal de Empleo (SME), perteneciente al Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Tales como los antecedentes, valores, misión, visión y metas de este organismo.

Lo anterior con el propósito de que a partir de su conocimiento y reflexión de este se realice un estudio que permita una mejor comprensión de la realidad organizacional que aqueja a dicha institución

Recordando que uno de los campos de intervención del Trabajador Social es en el rubro de las Instituciones Gubernamentales, como es el caso del Sistema Municipal de Empleo.

A continuación se contemplan los antecedentes del SME.

#### **3.1. Antecedentes del Sistema Municipal de Empleo.**

Este organismo nace en 1984 en respuesta ante la necesidad de los pobladores del Municipio de Naucalpan de Juárez por contrarrestar la problemática del desempleo. El antecedente más sólido de ello deriva del Sistema Nacional de Empleo (SNE).

El Sistema Nacional de Empleo es resultado de una política gubernamental que se constituyó con la finalidad de llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a vincular a los demandantes de trabajo con las necesidades de mano de obra de las empresas, buscando reducir los tiempos en que una persona encuentre empleo.

Es así como este sistema funge sus funciones como una bolsa de trabajo pública y como intermediario entre empresa y trabajadores.

Con la finalidad de brindar una cobertura más amplia el SNE, funciona a través del apoyo de Sistemas Estatales y Municipales de Empleo (que son los servicios de empleo a nivel estatal, municipal o delegacional). Existen oficinas que tienen apoyo de la Federación para desempeñar sus funciones (SNE), otras que dependen exclusivamente de los Municipios en los Estados (SME) Es este último rubro en el de mayor importancia para objetivos del presente estudio.

El marco jurídico del Sistema Municipal de Empleo se encuentra en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de México, el año de 1984, particularmente en los artículos: 28 y 36., enseguida se detalla en que consiste cada uno de estos artículos.

"Artículo 28.- (párrafo XI y XV sucesivamente) Corresponde a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social el formular y ejecutar el plan estatal de empleo, así como organizar y operar el Servicio Estatal de Empleo.

Artículo 36.- (párrafo III y XII), Compete a la Secretaría de Desarrollo Económico, fomentar la creación de fuentes de trabajo y promover la realización de ferias de empleo"<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> "LEY ORGANICA DEL ESTADO DE MEXICO", 1994.

Así mismo cabe mencionar que dentro del Plan de Desarrollo Municipal 2000 – 2003 se establece el Programa Institucional denominado "Desarrollo Económico y Generación de Empleo", el cual entre sus objetivos contempla:

- "Que el gobierno Municipal se convierta en un efectivo vinculados entre los diferencias agentes económicos de la comunidad naucalpense, proporcionando información actualizada sobre los diferentes aspectos de interés
  
- Mejorar la eficacia del Sistema Municipal de Empleo (SME) con acciones como la creación de un banco de datos sobre la oferta y la solicitud de empleo"<sup>45</sup>.

Puede observarse que el objetivo del SME es coadyuvar a una de las problemáticas sociales más trascendentales del Municipio de Naucalpan, que es el desempleo. Es así como en la actualidad el SME, funciona como una bolsa de trabajo.

### **3.2 Características del Sistema Municipal de Empleo.**

El SME pertenece a la Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico y a la Subdirección General de Empleo del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez.

A raíz de la crisis económica que atravesó nuestro país a mediados de la década de los 90's la demanda de solicitantes de empleo, orillo al SME a crear 2 módulos más los cuales se encuentran ubicados en: Museo Tlatilco, Avenida Gustavo Baz, Esquina con 1° de Mayo N°200, y el otro en la Colonia El Molinito, Calle Circuito Margaritas N°1

---

<sup>45</sup> PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL, 2000 – 2003, Pág., 122.

A continuación se presentan el objetivo, los valores, misión, visión y metas del SME.

**Objetivo del SME:**

Vincular a las personas desempleadas que se encuentren buscando un trabajo remunerado, con las empresas u organizaciones que tienen necesidad de cubrir sus vacantes, a fin de abatir los niveles de desempleo en el municipio de Naucalpan.

**Valores del SME:**

*HONESTIDAD*

Al actuar con rectitud, aplicando de manera congruente y permanente un código de ética de honorabilidad, urbanidad, veracidad y honradez.

*TRANSPARENCIA*

En la actuación de todos los servidores públicos, quienes actúan de acuerdo con principios éticos, siempre con la conciencia de que su labor es en beneficio de toda la población.

*RESPONSABILIDAD*

Desarrollar nuestro trabajo con profesionalismo, eficiencia y capacidad, mediante el trabajo con productividad, de manera creativa y con calidad.

### *SERVICIO*

Al desempeñar las tareas con entrega solidaria hacia los demás, con la búsqueda en todo momento de la completa satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad.

### *SENSIBILIDAD*

A las necesidades y problemas de la población, siempre con la misión de ayudar a quien más lo requiere, tomando en cuenta su situación específica, con base en los principios de solidaridad y subsidiariedad.

### *JUSTICIA*

Al actuar de manera congruente con el marco jurídico vigente, para de esta manera dar y reconocer lo que a cada quien le corresponde.

### *GENEROSIDAD*

Para poder reconocer las necesidades de la ciudadanía y de esta manera poder aportar dentro de lo posible los recursos y medios para buscar la superación individual y colectiva.

### *HUMANISMO*

Teniendo siempre como centro la dignidad de la persona humana, considerando tanto el aspecto material del ser humano, como el de sus valores espirituales.

### *HUMILDAD*

Al reconocer nuestras propias insuficiencias, nuestras cualidades y capacidades, aprovechándolas en la búsqueda del Bien Común.

### *BIEN COMÚN*

Buscando permanentemente las condiciones necesarias para que toda la comunidad tenga los medios y oportunidades idóneos para desarrollarse plenamente<sup>46</sup>.

#### **Misión:**

Ofrecer a los habitantes de Naucalpan que se encuentren desempleados y/o en busca de un empleo mejor remunerado, distintas opciones de trabajo, con el fin de abatir el desempleo y elevar la calidad de vida de los Naucalpenses.

#### **Visión:**

Es ser una Bolsa de trabajo competitiva, que ofrece vacantes que cumplen con las expectativas de los solicitantes de empleo, con un alto nivel de colocación de estos solicitantes brindándoles un excelente servicio tanto a los solicitantes como a los empresarios que acuden al Sistema Municipal de Empleo.

---

<sup>46</sup> [www.naucalpan.com.mx](http://www.naucalpan.com.mx)

**Metas:**

- Reducir los índices de desempleo de los habitantes del Municipio de Naucalpan.
- Modernizar el funcionamiento del Sistema Municipal de Empleo.
- Elevar el número de solicitantes de empleo, que consigan un trabajo bien remunerado y acorde a sus necesidades y habilidades por nuestro conducto.
- Ofrecer día con día un servicio de calidad a todas las personas que utilizan nuestro servicio.
- Ser conocidos por todo los habitantes del Municipio de Naucalpan como una Bolsa de Trabajo que ofrece el trabajo que ellos busquen.
- Ser conocidos por todas las empresas del Municipio de Naucalpan y sus alrededores, como una bolsa de trabajo sería y que cumple con las expectativas que ellos necesitan para la contratación del personal que requieran.

Para el cumplimiento de sus fines el SME cuenta con las siguientes áreas:

## ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

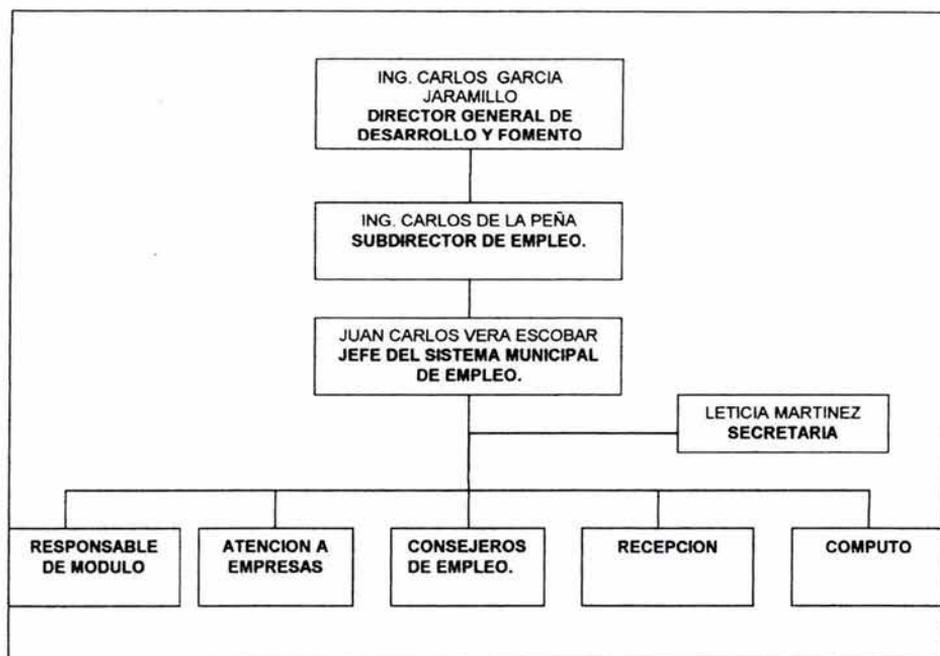


Fig. 7. Organigrama Vertical del SME<sup>47</sup>.

- **SUBDIRECTOR DE EMPLEO.-** Es el responsable del estudio, planeación, trámite y resolución de los asuntos que son competencia del Sistema Municipal de Empleo, así como su representación.
- **JEFE DEL SME.-** Responsable de planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades del SME.

<sup>47</sup> Fuente: Sistema Municipal de Empleo.

- SECRETARIA.- Auxilia al Jefe de Departamento en labores de tipo administrativo y ejecuta funciones secretariales.
- RESPONSABLE DE MODULO.- Encargado de planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades del modulo del SME.
- RECEPCIONISTA.- Atiende y orienta a las personas que se presentan a solicitar los servicios del SME.
- CONSEJEROS DE EMPLEO.- Atienden a solicitantes de empleo, los entrevista, los auxilia en el llenado de las solicitudes de empleo y los envía a las empresas para su posible contratación.
- ATENCION A EMPRESAS.- Atiende a empresas solicitantes de candidatos, toma nota de sus vacantes, las registra, las distribuye a los consejeros y las coloca en los tableros para hacerlas del conocimiento de los solicitantes de empleo. (Ver formato anexo).
- COMPUTO.- Revisa y captura en el Sistema de Información del Sistema Nacional de Empleo (SISNE) toda la información generada por los asesores de empleo y la envía mensualmente por medios magnéticos (disquete) a la Secretaría del Trabajo y de la Previsión Social del Gobierno del Estado de México.

### **3.3 Actividades del SME**

Dentro de las actividades que realiza el SME, se encuentran:

- El SME se encarga de la realización de las ferias municipales de empleo, las cuales se realizan cada 6 meses, en los meses de enero y

julio de cada año, hasta la fecha se han llevado a cabo 13 ferias municipales de empleo, esto con el objeto de vincular a las empresas que cuentan con vacantes disponibles con los solicitantes de empleo, y así optimizar los tiempos en las contrataciones de personal y brindar una mejor atención a los solicitantes de empleo, evitándoles así tener que desplazarse de una empresa a otra buscando una oportunidad de trabajo. Así mismo se realiza un seguimiento de estas ferias, y se les pide a las empresas que envíen al SME, una relación de cuantas, que personas fueron contratadas, esto con el fin de medir la efectividad de las ferias de empleo.

"De acuerdo con las estadísticas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el año 2001. el 14% de las personas que consiguieron empleo a través de Ferias de Empleo, lo hicieron en las Feria de Naucalpan. Este porcentaje fue del 28% en el primer semestre de 2002. Se considera que las Ferias de empleo de naucalpan son las mejores del Estado de México y de la Republica"<sup>48</sup>.

- El proceso que siguen los buscadores de empleo, al llegar a las oficinas del SME es el siguiente:
  - I. Piden informes en recepción, donde les es proporcionada una solicitud de empleo<sup>49</sup> para que la llenen con todos los datos necesarios.
  - II. Una vez llenada esta, los buscadores de empleo, localizan en el pizarrón de vacantes su mejor opción de trabajo, la cual esta registrada con una clave, esta persona debe escoger al menos 3 opciones de su preferencia.

---

<sup>48</sup> "SEGUNDO INFORME DE GOBIERNO", LIC. EDUARDO CONTRERAS, PRESIDENTE MUNICIPAL DE NAUCALPAN DE JUÁREZ, ESTADO DE MÉXICO.

<sup>49</sup> Anexo 1.

- III. A continuación regresan a informes, se les hace entrega de una ficha, con la cual serán llamados.
- IV. Con ese numero de ficha se les asigna un consejero de empleo, quien tienen la función de entrevistar al solicitante, orientándolo, a partir de su solicitud de empleo, a elegir una buena opción de trabajo, ya sea por el sueldo, las prestaciones que brinda la empresa, la ubicación de esta, esto se realiza en base a la experiencia laboral de la persona.
- V. Una vez elegida la mejor opción de empleo por parte del solicitante, los consejeros verifican, vía telefónica con la empresa si la vacante ya ha sido cubierta, en caso de ser así, es necesario buscar otra opción.
- VI. De lo contrario El Consejero de empleo llena una carta de envío<sup>50</sup>, la cual contiene los datos de la empresa a donde se va a dirigir el solicitante de empleo, (dirección, teléfono y persona de Recursos Humanos con quien debe dirigirse), así como también los datos personales del solicitante, el puesto en el que esta interesado y el número de clave que tiene la vacante en el SME.
- VII. A continuación esta carta de envío es entregada al Buscador de Empleo, para que acuda a la empresa.
- VIII. En caso de ser contratado la empresa tiene que reportarlo al SME, de lo contrario, el solicitante regresa al SME y se repite todo el procedimiento las veces sea necesario, hasta que el solicitante logre obtener un empleo.

---

<sup>50</sup> Anexo 2.

- Atención a empresas recibe a los empresarios que deseen publicar sus vacantes, les entregan un formato para que lo llenen<sup>51</sup>, y así poder promocionar su vacante dentro del SME, se pretende que este formato en un plazo no mayor a 6 meses pueda ser llenado por internet en la pagina [www.naucalpan.gob.mx](http://www.naucalpan.gob.mx), con el fin de que los representantes de las empresas no se tengan que desplazar hasta las oficinas del SME para ofertar sus vacantes.
- Una vez a la semana se imparten "Talleres para Desempleados", los cuales son conducidos por la persona que se encarga de atención a empresas, estos talleres tienen el objetivo de dar a conocer a los solicitantes de empleo la documentación necesaria que deben llevar para presentarse a solicitar empleo, así como algunos tips de cómo conducirse en la entrevista de trabajo.
- Atención a empresas se encarga de otorgar citas a las empresas para que estas realicen contrataciones directas dentro de las instalaciones del SME, evitando que acudan el mismo día empresas que oferten el mismo puesto, y que sean como máximo 3 empresas las que estén reclutando personal al día, dentro de estas instalaciones.

#### **3.4. Análisis del Sistema Municipal de Empleo.**

Al tener la oportunidad de realizar mis prácticas de especialización y servicio social dentro del SME, tuve la ventaja de conocer el funcionamiento de esta oficina y con base en esa experiencia obtenida, me permitió realizar el siguiente análisis del funcionamiento del SME.

---

<sup>51</sup> Anexo 3

El Sistema Municipal de Empleo, funciona como una bolsa de trabajo, que ofrece sus servicios tanto a la población desempleada, como a las personas que cuentan con un empleo y acuden al SME, para buscar otra opción de trabajo mejor remunerada. Así mismo ofrecen sus servicios a las empresas del Municipio y sus alrededores que tienen vacantes disponibles, las cuales son ofertadas en esta bolsa de trabajo.

El SME, se enfrenta a problemas de carácter organizacional debido a que el personal no conoce realmente cuales son sus funciones específicas, ya que no hay un documento que especifique las funciones de cada uno de estos servidores públicos. Aunado a esto la oficina del SME, es vista ante la gente del Municipio como "el castigo", al que se hace acreedor un empleado del Ayuntamiento de Naucalpan al no cumplir bien con sus funciones en otro departamento, es enviado al SME, lo que ocasiona que el servidor público no se ponga la camiseta de este departamento y este en descontento al pertenecer a él.

Aunado a esto, los sueldos que percibe el personal del SME, son muy raquíticos, lo cual es un factor condicionante en la actitud del personal. La mayoría del personal adscrito al SME, son trabajadores sindicalizados y con mucho tiempo de antigüedad, lo que ha ocasionado que sea personal envuelto por el sistema y resistente al cambio.

El SME se encuentra ubicado en la planta baja del Palacio Municipal de Naucalpan, en un espacio de 25 mts<sup>2</sup>. lo que hace que el espacio sea reducido, aunado a esto el mobiliario con el que se cuenta es viejo.

Los módulos no corren con distinta suerte y su mobiliario se encuentra en las mismas condiciones que la oficina central.

Debido a la poca afluencia de solicitantes de empleo al Módulo del Molinito, el SME, se vio en la necesidad de cerrar sus puertas, por lo cual el único módulo que queda en función es el de Tlatilco, y por supuesto la oficina central.

Los consejeros de empleo tienen como mobiliario un escritorio y dos sillas, una para ellos y otra para el solicitante de empleo, los consejeros de empleo, están muy juntos uno de otro y no se cuenta con ningún tipo de división entre ellos, situación que es incomoda para el solicitante, ya que las demás personas que se encuentran dentro de la oficina, se enteran de la conversación que tienen con los consejeros y esto ocasiona que la entrevista se desvíe y en ocasiones se pierda.

Otro de los servicios que se brindan dentro del SME, es el "Taller Para Buscadores De Empleo", el cual es impartido por la encargada de Atención a empresas, estos no tienen un día ni hora específica para su impartición, estos se llevan a cabo en el momento en que esta persona lo desea, lo cual ocasiona que los buscadores de empleo que se encuentran en ese momento dentro de las instalaciones del SME sean mandados a este taller, sin elección alguna, lo cual ocasiona un descontento y falta de interés por parte de los desempleados, ya que ellos llevan su tiempo medido y esto en ocasiones los descontrola.

A los asistentes a este Taller se les proporciona un tríptico con "Algunos Tips para buscadores de Empleo"<sup>52</sup>.

En el modulo de Tlatilco no se imparten los "Talleres de Buscadores de Empleo", lo que ocasiona que si alguna persona este interesado en tomarlo tenga que acudir a la oficina central, pero como no hay un día establecido en esta para su impartición, es realmente difícil que una persona pueda

---

<sup>52</sup> Anexo 4.

tomarlo, por lo cual es necesario que se establezcan días y horas determinadas para impartir estos talleres, así como también que se capacite al personal del Módulo Tlatilco para que ellos también puedan impartir este Taller.

El Sistema Municipal de Empleo, tiene deficiencias en cuanto a la calidad en el servicio que se brinda. Una de las principales causas de estas deficiencias es la falta de un instrumento que establezca y delimite las funciones de cada uno de los servidores públicos que laboran en dicha institución.

El medio en el que se desarrolla este problema es de un desconocimiento de funciones y obligaciones del personal adscrito al Sistema Municipal de Empleo, lo que ocasiona un descontento de las personas que utilizan el servicio de esta bolsa de trabajo, lo que hace necesario establecer un manual que normatice la actividad y brinde un mejor servicio, aspecto que se ha detectado por la observación directa y por opiniones captadas entre los usuarios.

Un punto que es de esencial importancia es el establecer normas y reglamentos, así como un perfil definido de cada puesto del Sistema Municipal de Empleo, con el fin de delimitar todas y cada una de las funciones que deben llevar a cabo cada uno de los servidores públicos, que allí labora, mediante la creación de un manual de organización.

## CAPITULO IV

---

### METODOLOGÍA.

## CAPITULO IV.

### METODOLOGÍA

#### 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la Situación Organizacional que presenta el Sistema Municipal de Empleo?

#### 4.2 JUSTIFICACIÓN.

El municipio de Naucalpan ha sido reconocido como una de las zonas industriales más importantes de México. Sin embargo, como en el resto del país, existe el grave problema del desempleo en este Municipio.

Por lo que el Municipio ha implementado el Sistema Municipal de Empleo, el cual opera como una bolsa de trabajo para colocar a miles de solicitantes en las vacantes que las empresas del municipio y sus alrededores, tienen disponibles. No obstante, requiere aún algunos ajustes para mejorar su efectividad.

Un punto que es de esencial importancia es el de establecer normas y políticas, así como un perfil definido de cada puesto dentro del Sistema Municipal de Empleo, con el fin de delimitar las funciones que debe llevar a cabo cada servidor público que allí labora.

El Trabajador Social tiene diversos ámbitos de intervención por sus conocimientos teórico-metodológicos, y su amplitud práctica, como es el caso del ámbito empresarial, el cual le permite incursionar de forma objetiva en la construcción de instrumentos operativos y administrativos. En este caso en particular, proponiendo un Manual de Organización.

#### **4.3 OBJETIVOS**

##### **Objetivo general de la investigación**

Conocer la Situación Organizacional del Sistema Municipal de Empleo del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez.

##### **Objetivos específicos.**

- Detectar la estructura orgánica del SME.
- Identificar la duplicidad de funciones.

#### **4.4 HIPÓTESIS**

La hipótesis planteada para la realización de esta investigación es la existencia de dos problemas fundamentales para el buen funcionamiento de la organización:

- Duplicidad de funciones.

- Existe una estructura organizacional que el personal adscrito al SME desconoce.

#### **4.5 VARIABLES**

##### **Variable Independiente**

Sistema Municipal de Empleo.

##### **Variable Dependiente**

Situación Organizacional.

#### **4.6 TIPO DE ESTUDIO**

Nivel de investigación: Exploratorio.- Ya que analiza el contexto de la organización y en base a eso se genera una propuesta de acción.

Tipo de estudio: Transversal.- Partiendo de la aplicación de instrumentos de estudio a todos los integrantes del SME, sin distinción de jerarquías.

#### **4.7 TIPO DE DISEÑO**

Tipo de Diseño: No Experimental – Transversal, ya se pretende mejorar las interrelaciones personales y la comunicación que existe dentro de la institución.

#### 4.8 POBLACIÓN

Al ser una organización con un número de trabajadores reducido, me fue posible llevar a cabo la recolección de datos mediante la aplicación de los instrumentos como: entrevistas informales y cuestionarios, aplicados a los 21 integrantes del SME que conforman la población de estudiada para la elaboración de esta tesis.

#### 4.9 INSTRUMENTOS

Para la realización de esta investigación los instrumentos y técnicas que se utilizaran son:

**Observación.-** Es un procedimiento para la recolección de datos, consiste en utilizar los propios sentidos del investigador para observar los hechos y realidades sociales presentes, y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades.

**Entrevista.-** Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal.

Los instrumentos que se diseñarán:

**Cuestionario.-** Sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles

**Diario de Campo.-** Instrumento que registra las observaciones efectuadas y las experiencias vividas durante el proceso de interacción con la empresa; gracias a la elaboración de registro surge una autorreflexión acerca de lo observado. Tiene como objetivo reproducir las cosas tal y como aparecen ante las personas, constituye una fuente de extracción de datos para clasificar las características que nos darán a conocer la organización.

#### **4.10 PROCESO**

El proceso que se llevara a cabo para el logro de los objetivos del trabajo se dividirá en cuatro etapas:

##### **I. ETAPA**

###### **TRABAJO DE GABINETE**

- Elaboración del Instrumento
- Marco Teórico
- Estudio de la Muestra
- Elaboración de fichas.

##### **II. ETAPA**

###### **ANÁLISIS DE DATOS**

- Análisis de Datos
- Ordenación de Datos

### **III. ETAPA**

#### **TRABAJO DE CAMPO**

- Aplicación de instrumentos
- Encuesta
- Análisis de información existente
- Entrevistas a funcionarios
- Sistematización de información

### **IV. ETAPA**

#### **ESTRUCTURACIÓN DEL CUERPO DE TRABAJO**

- Estructuración del manual de organización.

## CAPITULO V

---

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

## CAPITULO V.

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Con el propósito de poder elaborar un manual de organización para la funcionalidad administrativa del Sistema Municipal de Empleo, objeto de nuestro estudio; a la inversa de la que el Administrador realiza para su elaboración (conocimiento de funciones y objetivos) el Trabajador Social a través de la sistematización necesita diagnosticar la situación no solo funcional de los individuos sino conocer el ámbito en que estos sujetos realizan su actividad para el cumplimiento de los objetivos encaminados a dar respuesta no solo a una actividad de orden administrativo sino con repercusiones de orden social, pues estos deben de ser contemplados a partir de que son resultados de necesidades privadas convertidas a públicas que es donde interviene la Administración pública por ello se parte de un diagnóstico situacional que comprende todo el entorno en el que se mueve el Sistema Municipal de Empleo.

A continuación se exponen los resultados de la investigación y del instrumento aplicado a los trabajadores del SME. Cabe destacar que el tipo de presentación de los datos es de carácter descriptivo.

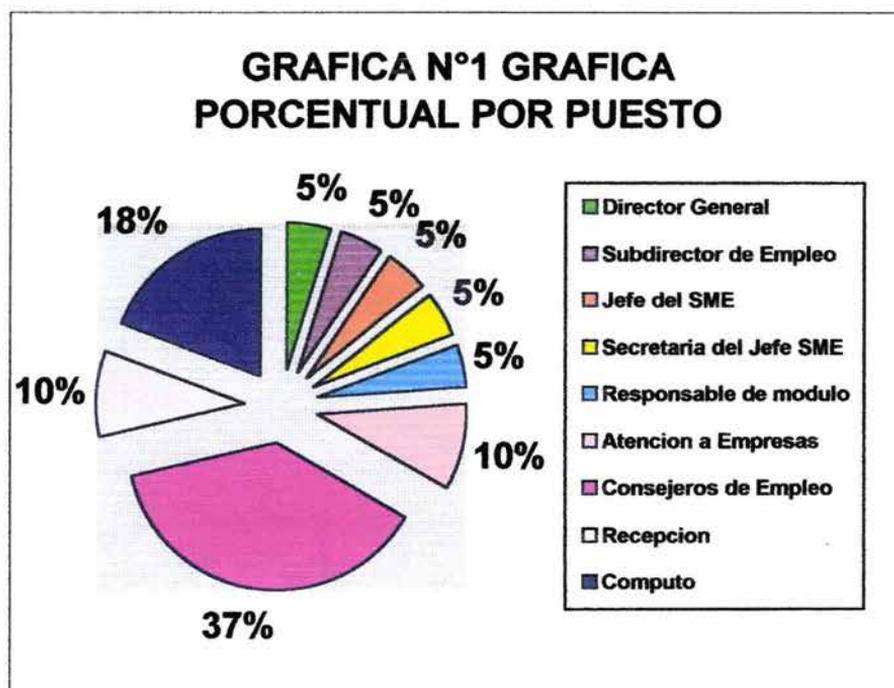
#### 5.1 Análisis de los datos recabados.

A continuación, en el siguiente cuadro, se despliegan los nombres de los puestos y el número de empleados que laboran dentro del Sistema Municipal de Empleo del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez.

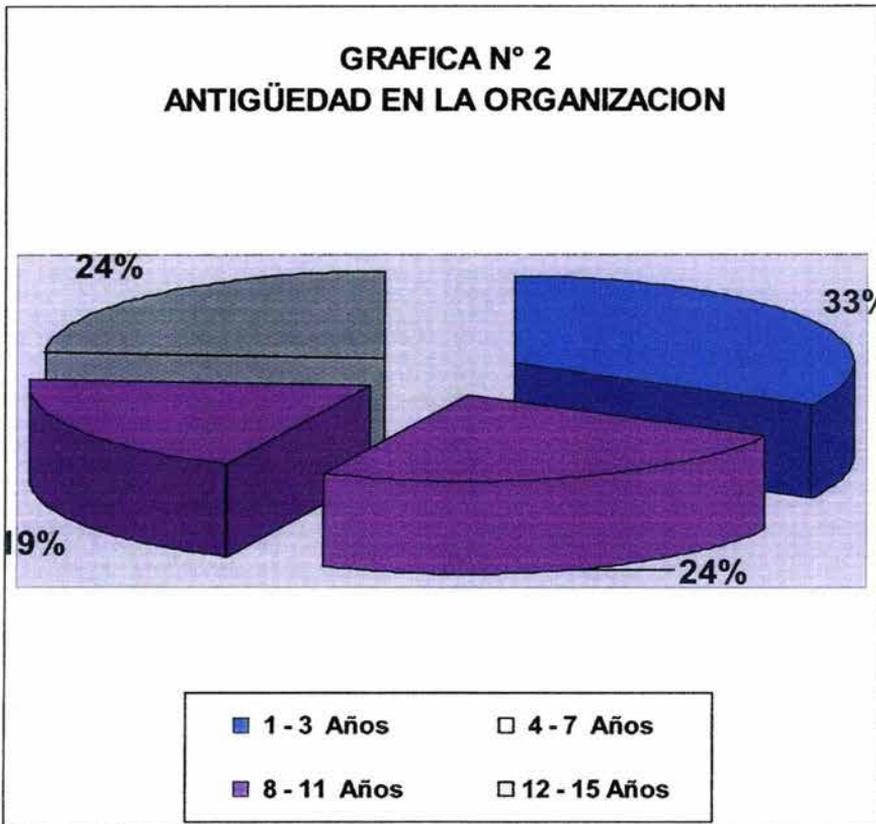
Cuadro 1.

PUESTO	N° DE TRABAJADORES.
Director General de Desarrollo y Fomento Económico.	1
Subdirector de Empleo	1
Jefe del Sistema Municipal de Empleo.	1
Secretaria del Jefe del SME	1
Responsable de Modulo	1
Atención a Empresas	2
Consejeros de Empleo	8
Recepción	2
Computo	4
<b>Total</b>	<b>21</b>

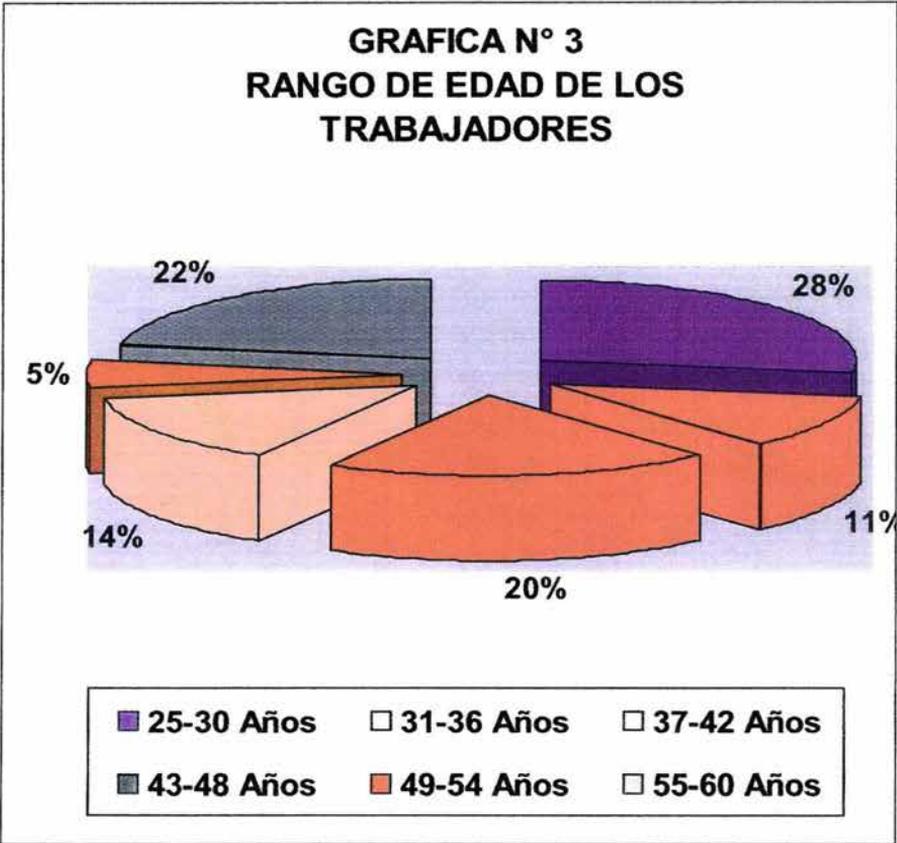
Como se puede observar en la siguiente gráfica el área con mayor índice de trabajadores es la de Consejero de empleo.



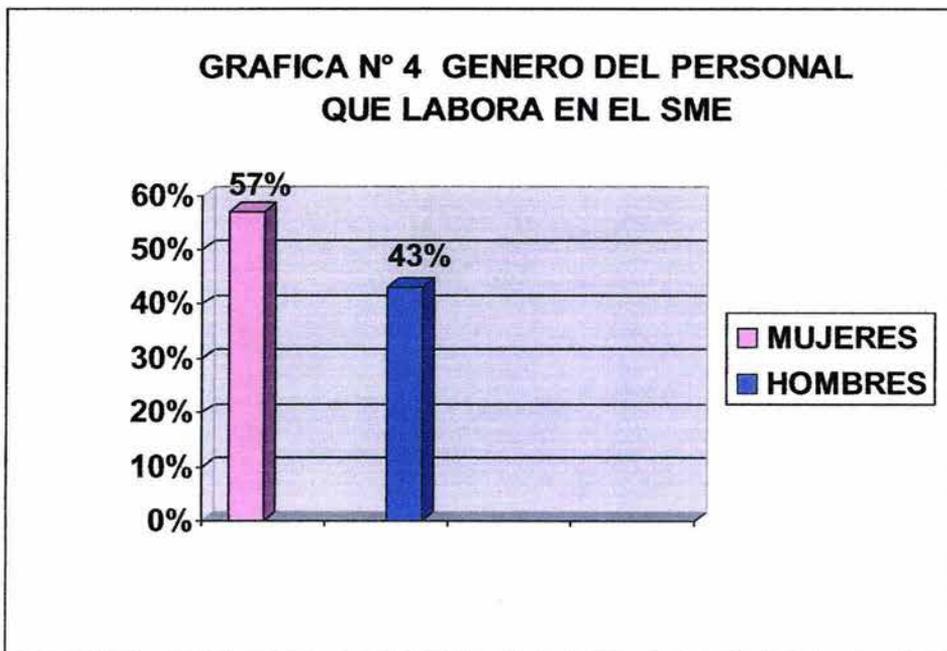
En la gráfica número 2, encontramos que el 33% de los trabajadores tienen de 1 a 3 años de haber ingresado al SME; el 24% lo representan quienes tienen de 4 a 7 años de antigüedad, (Gráfica 2), el 19% de los empleados tienen de 8 a 11 años de laborar en la institución y el 24% restante oscilan entre los 12 y 15 años de antigüedad de trabajar en esta oficina.



El rango de edad de los trabajadores fluctúa entre los 25 y 60 años de edad (Gráfica 3), quienes aportan a la empresa juventud y experiencia laboral.

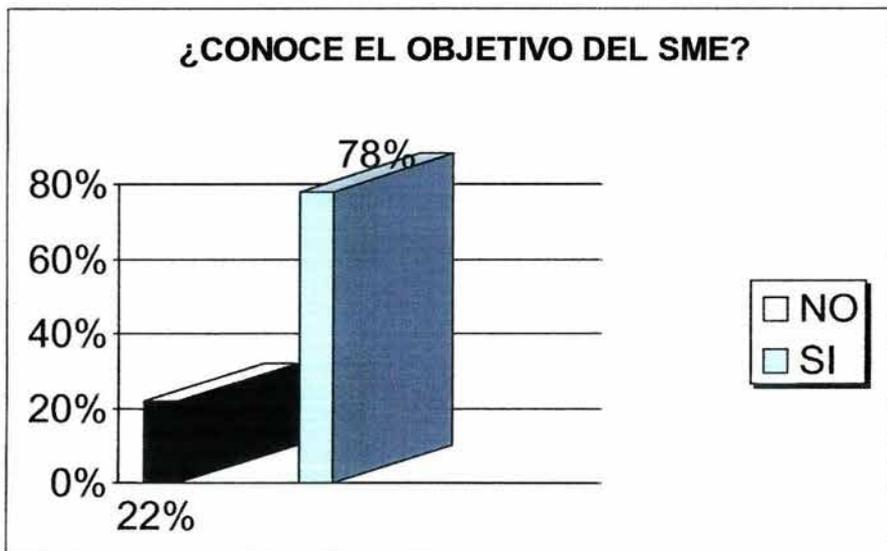


En cuanto al género de los trabajadores, el 57% mujeres y el 43% restante son hombres, por lo cual no es una significativa la diferencia.



En seguida se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado, al personal que labora en el SME.

## PREGUNTA 1:

**¿CONOCE USTED EL OBJETIVO DEL SME?****A) SI****78%****B) NO****22%**

La Mayoría del Personal conoce el objetivo del Sistema Municipal de Empleo.

## PREGUNTA 2:

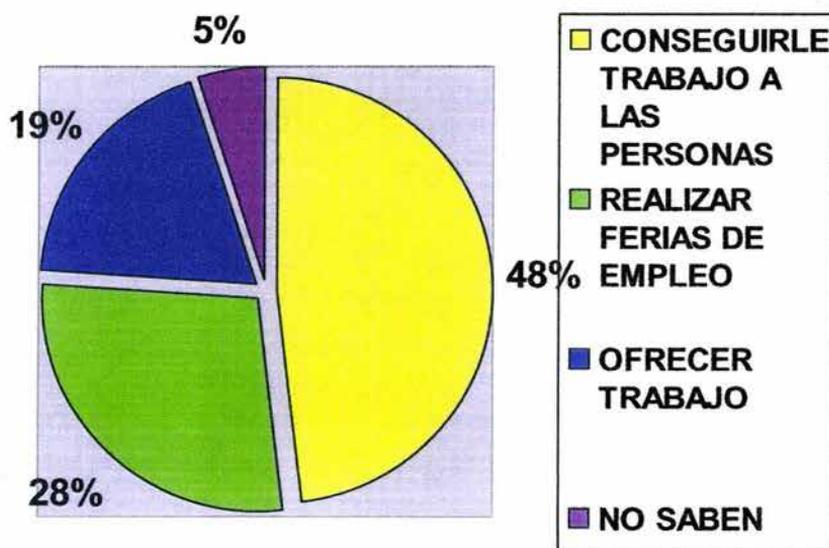
¿CUÁL ES?

A) Conseguirle trabajo a las personas 48%

B) Realizar ferias de empleo 28%

C) Ofrecer trabajo a los solicitantes 19%

D) No saben 5%



El personal tiene diferentes versiones del objetivo del SME, lo cual puede ser un problema para la institución.

## PREGUNTA 3:

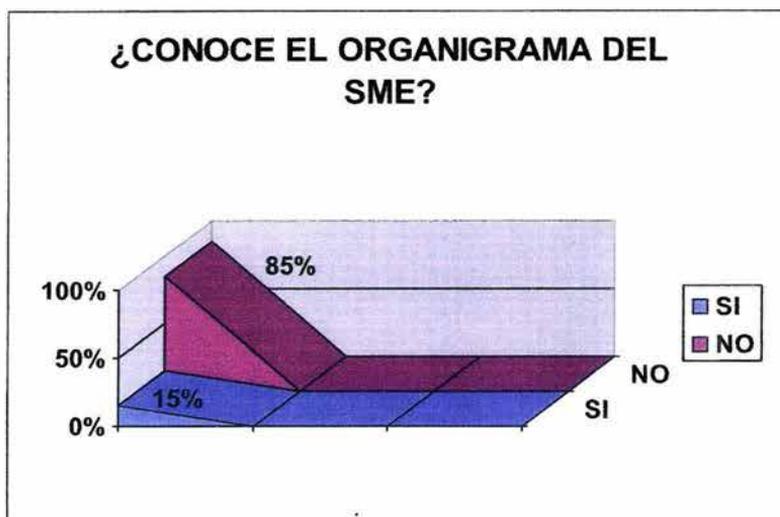
**¿CONOCE USTED LA ESTRUCTURA ORGANICA (ORGANIGRAMA) DE LA INSTITUCION A LA QUE PERTENECE?**

A) SI

15%

B) NO

85%



Los resultados indican que la mayoría no conoce la estructura de la institución. El organigrama dentro del SME, no es del conocimiento de todos los empleados, los cuales conocen a su jefe inmediato, pero no conocen la estructura orgánica.

## PREGUNTA 4:

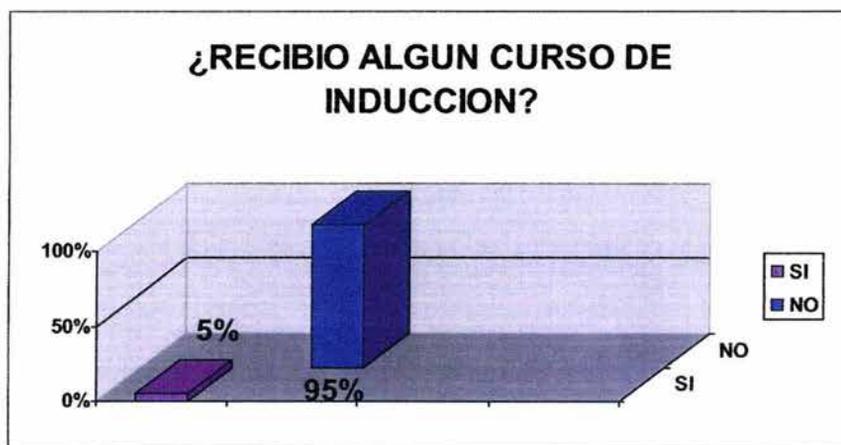
**¿RECIBIÓ USTED, ALGUN CURSO DE INDUCCION AL INTEGRARSE AL SME, EN BASE AL PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE?**

A) SI

5%

B) NO

95%



Los empleados al integrarse al SME no recibieron ningún tipo de curso de inducción, lo que ha ocasionado que ellos solos tengan que ir aprendiendo sobre la marcha y así ir presuponiendo las funciones propias de su puesto, por lo cual es importante la creación de un Manual de Organización que delimite y especifique las funciones de cada puesto.

## PREGUNTA 5:

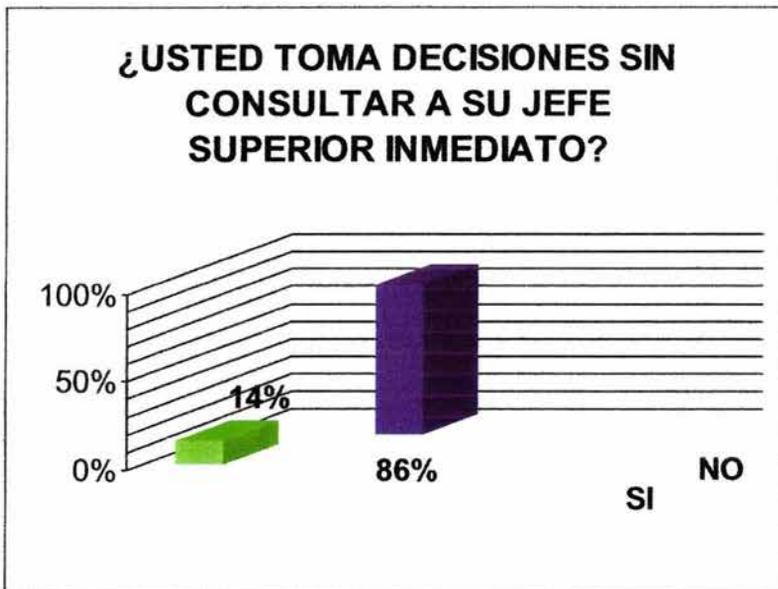
¿EL PUESTO QUE USTED DESEMPEÑA REQUIERE QUE TOME DECISIONES SIN CONSULTAR A SU SUPERIOR INMEDIATO?

A) SI

14%

B) NO

86%



La mayoría no puede tomar decisiones sin consultar a su Jefe Superior Inmediato lo que obliga a que los procesos se retrasen.

## PREGUNTA 6:

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTEN DUPLICIDAD DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES EN EL SME?**

A) SI

90%

B) NO

10%



La mayoría del personal estima que si existe una duplicidad de puestos y funciones, esto es a causa de la falta de un documento regulador que especifique las actividades propias de cada puesto como lo es un Manual de Organización.

**PREGUNTA 7:**

**¿SABE USTED SI EXISTE ALGUN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA INSTITUCION?**

**A) SI**

**0%**

**B) NO**

**100%**



La mayoría del personal desconoce si existe un Manual de Organización dentro del SME.

## PREGUNTA 8:

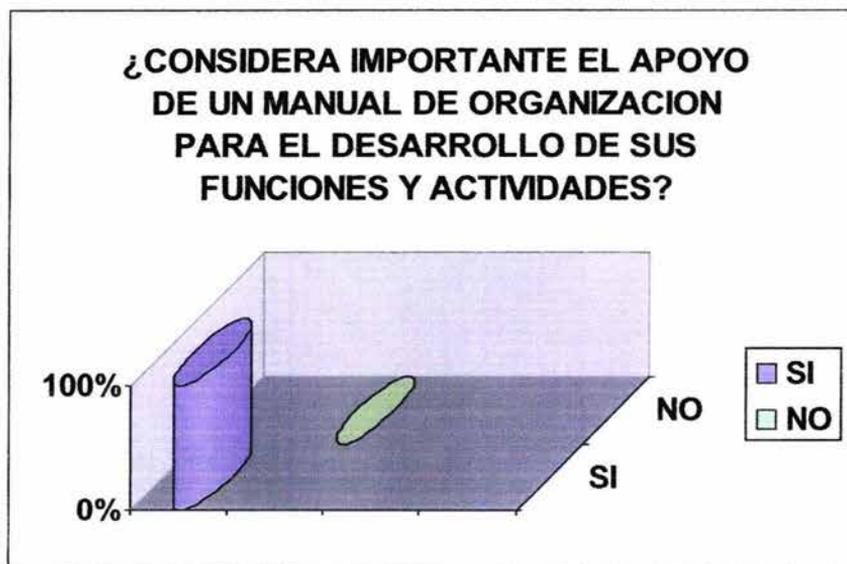
¿CONSIDERA USTED CONVENIENTE EL APOYO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES Y ACTIVIDADES?

A) SI

100%

B) NO

0%



Las personas que laboran en dicha institución consideran de gran importancia el apoyo de un manual de organización para el desarrollo de sus funciones y actividades dentro del SME.

## PREGUNTA 9:

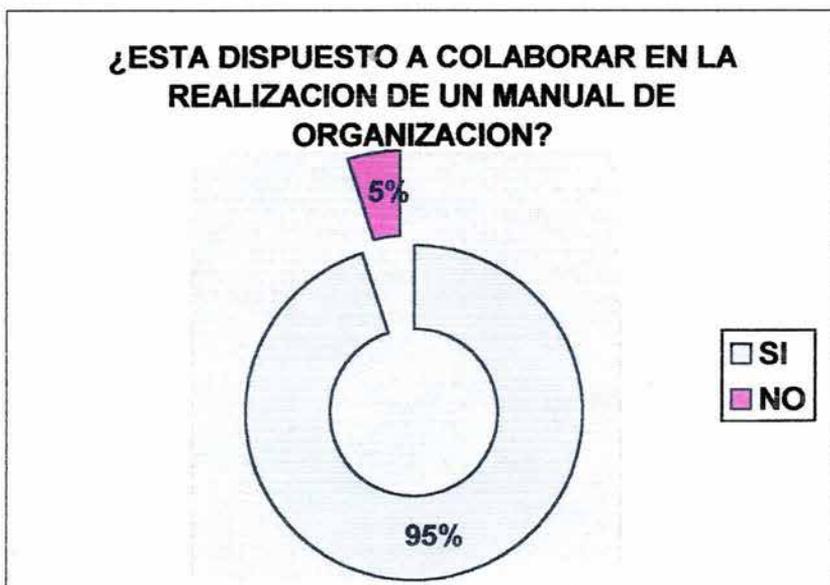
¿ESTA USTED DISPUESTO A COLABORAR EN LA REALIZACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN?

A) SI

95%

B) NO

5%



La gran mayoría del personal de la organización esta dispuesto a colaborar en la realización de un manual de organización, el cual se pretende que sea un documento de gran apoyo para el personal adscrito al SME.

## 5.2 PROPUESTA.

Como se puede observar en los resultados arrojados por los instrumentos aplicados. El personal que labora en el SME, no conoce realmente cual es el objetivo de dicha institución, mas tienen algunas ideas de cuales pudieran ser sus objetivos. Esto se debe a que nadie se los ha dicho, y no existe un documento que se los aclare y los haga sentir parte del SME. De ahí que los empleados a través de su experiencia han presupuesto el objetivo que ha su parecer cumple el SME.

Se considera necesaria la intervención del Trabajador Social dentro del SME, ya que este profesionista está enfocado a la solución de problemas como agente de cambio, y como tal, es este el que propone la creación de un Manual de Organización para describir la estructura de funciones y áreas del SME, así como la autoridad asignada a cada miembro de esta Institución.

La creación del Manual de Organización delimitará las funciones de cada servidor público que labore en el SME, lo que evitará la duplicidad de funciones y elevará la calidad en el servicio que este organismo público brinda.

Como se puede observar el manual de Organización es una necesidad sentida de la población que labora dentro del Sistema Municipal de Empleo que no había sido detectada hasta antes de realizar la presente investigación. Es por esta razón que a continuación se hace la "Propuesta del Manual de Organización para el Sistema Municipal de Empleo del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez".

Para la construcción del Manual de Organización se requiere de la participación de cada uno de los miembros de la institución, los cuales están dispuestos a colaborar según los resultados del instrumento aplicado, esto generará, un clima de colaboración para lograr que el manual sea un trabajo conjunto entre todos los miembros de la organización.

El Manual, es la instrumentación que dará vida y permanencia a la filosofía institucional. Los elementos del Manual de Organización deberá contener: estructura orgánica, políticas; así como la descripción de cada uno de los puestos que son desempeñados en esta organización.

El Manual de Organización, deberá responder a las premisas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, y ¿Por qué?

De tal manera, que el mismo personal del SME, sea el mejor transmisor de toda esta cultura organizacional, la conozca y sobre todo la practique, además de que es un excelente elemento para la inducción a nuevos miembros, ya que todos los integrantes del SME deberán tener una cultura y mentalidad de excelencia, para poder así atender las demandas de los habitantes del Municipio de Naucalpan en cuanto a empleo se refiere.

## CAPITULO VI

---

---

# PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

#### 6.1 Identificación

**MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO, DEL AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUAREZ, ESTADO DE MÉXICO.**

NAUCALPAN, ENERO, 2004.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.

FECHA: ENERO – 2004.
PÁGINA:
SUSTITUYE A:
PÁGINA
FECHA:

## 6.2 Índice

	Pág.
Introducción .....	102
Objetivos del Manual .....	103
Antecedentes Históricos.....	104
Base Legal .....	105
Atribuciones .....	106
Estructura Orgánica .....	107
Organigrama .....	108
Estructura Funcional .....	109
Políticas del SME .....	110
Descripción de Puestos .....	112

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

### 6.3 Introducción

La necesidad de contar con un Manual de Organización en todas las dependencias es primordial para el cumplimiento de la normatividad y para responder con eficiencia al creciente volumen de operaciones, la adopción de técnicas modernas hacen imprescindibles que se cuente con instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de actividades, la participación adecuada del elemento humano y el logro pleno de objetivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.

El presente Manual de Organización, tiene como propósito servir como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática las funciones y obligaciones del personal, así mismo es una herramienta creada para inducir y orientar al personal que labora en el Sistema Municipal de Empleo, del Honorable Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez.

Este manual se elabora con el propósito de dar a conocer los objetivos de la oficina a todo su personal, para que de manera conjunta autoridades y personal se esfuercen en alcanzar y superar los objetivos planteados con la mayor eficacia y eficiencia posible.

Así mismo se incluye la descripción de cada puesto del Sistema Municipal de Empleo, con objeto de regular las funciones de cada empleado.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

### Objetivos del Manual

El objetivo principal que persigue el presente Manual de Organización, es presentar una estructura orgánica, del Sistema Municipal de Empleo, así como precisar las funciones encomendadas a todas y cada una de las áreas que lo integran, lo que permite delimitar las correspondientes responsabilidades para facilitar su operación y proporcionar el ahorro de tiempo y esfuerzo, en la ejecución de los programas de trabajo y el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Este documento esta dirigido principalmente al personal del SME, ya que por la información que contiene, le es de gran utilidad, como instrumento de consulta, el cual le permitirá enterarse de la ubicación que le corresponde en la organización y de las funciones que debe realizar dentro de ella.

Por otra parte, este Manual de Organización constituye un documento de consulta a cualquier dependencia, entidad o persona interesada en la información que contiene.

La importancia de este documento, radica, en que su contenido presenta en forma ordenada y sistemática, la información referente a los antecedentes, atribuciones, objetivos, valores, misión, visión, estructura orgánica, estructura funcional y descripción de puestos.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

#### 6.4 Antecedentes Históricos.

Este organismo nace en 1984 en respuesta ante la necesidad de los pobladores del Municipio de Naucalpan de Juárez por contrarrestar la problemática del desempleo. El antecedente más sólido de ello deriva del Sistema Nacional de Empleo (SNE).

El Sistema Nacional de Empleo es resultado de una política gubernamental que se constituyó con la finalidad de llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a vincular a los demandantes de trabajo con las necesidades de mano de obra de las empresas, buscando reducir los tiempos en que una persona encuentre empleo.

Es así como este sistema funge sus funciones como una bolsa de trabajo pública y como intermediario entre empresa y trabajadores.

Con la finalidad de brindar una cobertura más amplia el SNE, funciona a través del apoyo de Sistemas Estatales y Municipales de Empleo (que son los servicios de empleo a nivel estatal, municipal o delegacional). Existen oficinas que tienen apoyo de la Federación para desempeñar sus funciones (SNE), otras que dependen exclusivamente de los Municipios en los Estados (SME) Es este último rubro el de mayor importancia para objetivos del presente estudio.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

## 6.5 Base Legal

El marco jurídico del Sistema Municipal de Empleo se encuentra en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de México, el año de 1984, particularmente en los artículos: 28 y 36, enseguida se detalla en que consiste cada uno de estos artículos.

Artículo 28.- (párrafo XI y XV sucesivamente) Corresponde a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social el formular y ejecutar el plan estatal de empleo, así como organizar y operar el Servicio Estatal de Empleo.

Artículo 36.- (párrafo III y XII), Compete a la Secretaría de Desarrollo Económico, fomentar la creación de fuentes de trabajo y promover la realización de ferias de empleo.

Así mismo cabe mencionar que dentro del Plan de Desarrollo Municipal 2000 – 2003 se establece el Programa Institucional denominado “Desarrollo Económico y Generación de Empleo”, el cual entre sus objetivos contempla:

- ⇒ Que el gobierno Municipal se convierta en un efectivo vinculador entre los diferentes agentes económicos de la comunidad naucalpense, proporcionando información actualizada sobre los diferentes aspectos de interés.
- ⇒ Mejorar la eficacia del SME, con acciones como la creación de un banco de datos sobre la oferta y la solicitud de empleo.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

## 6.6 Atribuciones.

El Sistema Municipal de Empleo es resultado de una política gubernamental que se constituyo con la finalidad de llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a vincular a los demandantes de trabajo con las necesidades de mano de obra de las empresas, buscando reducir los tiempos en que una persona encuentre empleo.

Es así como este sistema funge sus funciones como una bolsa de trabajo pública y como intermediario entre empresa y trabajadores.

Para llevar a cabo estas funciones, el SME emplea diversos medios como lo son las contrataciones directas por parte de las empresas dentro de las instalaciones de esta organización, la realización semestral de ferias de empleo, la promoción de las vacantes de las empresas dentro de las oficinas del SME, entre otras.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.

FECHA: ENERO – 2004.
PÁGINA:
SUSTITUYE A:
PÁGINA
FECHA:

## 6.7 Estructura Orgánica.

1.0 Director General de Desarrollo y Fomento Económico.

2.0 Subdirector de Empleo.

3.1 Jefe del Sistema Municipal de Empleo.

3.2.1.1 Secretaria del Jefe del Sistema Municipal de Empleo.

4.1 Responsable de Módulo.

4.2 Atención a Empresas

4.3 Consejeros de Empleo.

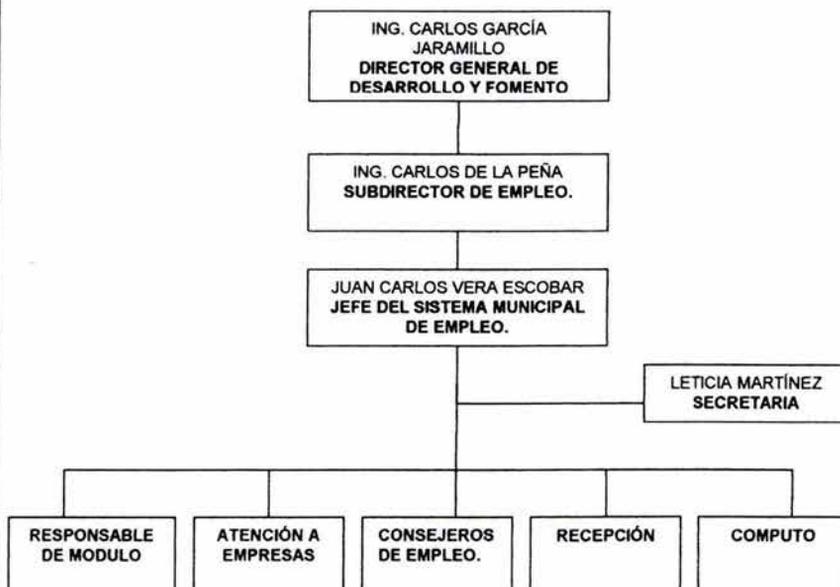
4.4 Recepción

4.5 Computo.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

## 6.8 Organigrama

### ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO



	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

## 6.9 Estructura Funcional

El Sistema Municipal de Empleo, como dependencia de la Administración Pública Municipal, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomienda el Bando Municipal vigente, así como los reglamentos, decretos y órdenes que expida el Ayuntamiento mediante acuerdo de Cabildo.

El Sistema Municipal de Empleo contará con el número de asesores y órganos técnicos y administrativos necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones, de acuerdo al presupuesto respectivo.

El Sistema Municipal de Empleo, conducirá su actividad en forma programada y con base en lo señalado en el Plan de Desarrollo Municipal, así como en los programas institucionales y especiales a cargo de la Dirección de Área que opere el servicio.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

### 6.10 Políticas del SME.

Las siguientes políticas tienen por objeto regular la organización y el funcionamiento interno del Servicio Municipal de Empleo que para efectos de este reglamento se identificará en lo sucesivo como el SME.

1. El horario de trabajo para los empleados del SME. es de las 9 a las 15 horas de lunes a viernes y el horario para prestar los servicios al público es de las 9:15 a las 14:30 horas, por lo cual es obligación de los empleados llegar puntualmente a sus labores y permanecer en sus lugares durante las horas de servicio.
2. Los empleados deben iniciar sus labores puntualmente evitando actividades ajenas al servicio como desayunar o maquillarse en las oficinas del SME.
3. Todos los servicios que presta el SME. son gratuitos por lo que bajo ninguna circunstancia deberá solicitarse pago o cooperación alguna a los solicitantes de empleo o capacitación.
4. En su calidad de servidores públicos, los empleados de SME. deben tratar con toda cortesía a los usuarios del servicio, y procurar en todo momento brindar una atención de calidad, pronta y eficaz.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

5. Para dar un mejor servicio los empleados deben evitar ausencias prolongadas de su lugar de trabajo y en caso de tener que hacerlo, deben notificar su ausencia temporal al jefe de departamento o a la persona que este designe para este propósito.
6. La atención al público en general debe efectuarse en los lugares previstos para ello en el interior de las oficinas del SME., por lo que en ningún caso podrá hacerse en la puerta de la oficina o zonas aledañas.
7. Las únicas personas que podrán permanecer en la puerta de entrada son los recepcionistas, quiénes indicarán a los solicitantes a donde deben dirigirse para recibir el servicio que requieren.
8. Los teléfonos instalados en la oficina son para uso oficial, por lo cual debe evitarse su uso para conversaciones particulares, salvo en casos de verdadera emergencia.
9. Con objeto de fomentar el trabajo en equipo, es necesario que los integrantes del SME. procuren llevar una buena relación con sus compañeros y con sus jefes.
10. Cualquier problema o situación fuera de lo común deberá ser comunicada al jefe del departamento y evitar tomar decisiones sin consultar al mismo.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

### 6.11 Descripción de Puestos.

**PUESTO: DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO Y FOMENTO ECONÓMICO.**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** PRESIDENTE MUNICIPAL DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.

**FUNCIÓN GENERAL.-** El estudio, planeación, trámites y resoluciones de asuntos que competen a la Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Establecer, dirigir y evaluar la política que en materia de desarrollo y fomento económica disponga el Ejecutivo Municipal.
- Desempeñar las comisiones y funciones especiales que el Ejecutivo Municipal le encomiende, e informarle oportunamente sobre el desarrollo de las mismas.
- Planear, coordinar y evaluar las actividades de las áreas que se encuentren adscritos a la Dirección, de conformidad con los objetivos, metas y programas que para tal efecto determine el Ejecutivo Municipal.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Comparecer ante el Ejecutivo Municipal, para informar del estado que guarda su Dirección correspondiente, o bien cuando se discuta un Reglamento o se estudie un asunto relacionado con sus actividades.
- Aprobar la organización y funcionamiento interno de las áreas administrativas de la Dirección.
- Intervenir en la celebración de contratos y convenios, entre el Estado y el Municipio, que se refieran a asuntos de la competencia de la Dirección de Desarrollo de Fomento Económico, previa autorización del Ejecutivo Municipal.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de egresos de la Dirección y vigilar que se presente a la Subdirección de Presupuesto y Gasto Público, en los términos de la legislación aplicable;
- Resolver los recursos administrativos que competan a su ramo por disposiciones de las leyes.
- Determinar, en conjunto con la Dirección General de Comunicación Social, los lineamientos que habrán de regir la difusión de información sobre las actividades y funciones propias de la Dirección.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Establecer y fomentar las relaciones con dependencias Municipales, Estatales y Federales, con las diversas instituciones autónomas, así como con las organizaciones de los sectores laboral y empresarial, a fin de desarrollar programas tendentes a elevar los niveles de calidad y productividad.
- Impulsar la realización de estudios tendentes a conocer los niveles de desarrollo del aparato productivo y determinar los requerimientos para incrementar la competitividad, a través de organismos o comités que para este efecto sean integrados; al mismo tiempo, poner en práctica las políticas y estrategias que al respecto dicten los gobiernos federal, estatal y municipal.
- Realizar las demás tareas que le sean conferidas por disposición de la legislación aplicable o por el titular del Ejecutivo Municipal.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Planeación Estratégica, Finanzas, Recursos Humanos, Administración, Mercadotecnia.

**HABILIDADES EN:** Liderazgo, Motivación, Manejo de Grupos.

**ACTITUDES DE:** Servicio.

**ESCOLARIDAD REQUERIDA:** Licenciatura en Administración de Empresas.

**ELABORO:** Martha P. Chavando R. **REVISÓ:** Juan Carlos Vera **AUTORIZO:**

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: SUBDIRECTOR DE EMPLEO**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO Y FOMENTO ECONÓMICO.

**FUNCIÓN GENERAL.-** Establecer, dirigir y evaluar la política que en materia de empleo disponga el Ejecutivo Municipal y/o el Director de Área.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Desempeñar las comisiones y funciones especiales que el Ejecutivo Municipal y/o Director de Área le encomiende, e informarle oportunamente sobre el desarrollo de las mismas.
- Planear, coordinar y evaluar las actividades de las áreas que se encuentren adscritos a la Subdirección, de conformidad con los objetivos, metas y programas que para tal efecto determine el Ejecutivo Municipal y/o el Director de Área.
- Someter al acuerdo del Director de Área, los asuntos que sean competencia de la Subdirección de Empleo, así como de las áreas que coordine.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Proponer al Director de Área, los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes que sobre la competencia de la Subdirección, y de los organismos auxiliar, le correspondan;
- Comparecer ante la Dirección de Área, para informar del estado que guarda su ramo o sector correspondiente, o bien cuando se discuta un Reglamento o se estudie un asunto relacionado con sus actividades;
- Aprobar la organización y funcionamiento interno de las áreas administrativas de la Subdirección;
- Intervenir en la celebración de contratos y convenios, entre el Estado y el Municipio, que se refieran a asuntos de la competencia de la Subdirección de Empleo, previa autorización del Director de Área;
- Someter al acuerdo del Director de Área, los programas municipales de empleo, capacitación, productividad y calidad;
- Coordinar la Comisión de Empleo, del Consejo Consultivo Económico Municipal;
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de egresos de la Subdirección y vigilar que se presente a la Subdirección de Presupuesto y Gasto Público, en los términos de la legislación aplicable;

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Proporcionar la información requerida, sobre las labores desarrolladas por la Subdirección, para la integración y formulación de los informes anuales y de la memoria de gobierno;
- Las demás tareas, que le sean conferidas por disposición de la legislación aplicable o por el titular del Ejecutivo Municipal y/o el Director de Área.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Administración, Planeación estratégica, Recursos Humanos.

**HABILIDADES EN:** Liderazgo, Motivación, Manejo de Grupos.

**ACTITUDES DE:** Servicio.

**ESCOLARIDAD REQUERIDA:** Licenciatura en Trabajo Social con especialidad en el área Empresarial, Administración de Empresas o Relaciones Industriales.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** SUBDIRECTOR DE EMPLEO.

**FUNCIÓN GENERAL:** Vigilar el buen funcionamiento del Sistema Municipal de Empleo.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Formular los Programas Municipales de Empleo y someterlos a la aprobación del Subdirector de Empleo;
- Coordinar y operar el Sistema Municipal de Empleo, así como promover y supervisar la operación de los Módulos Externos;
- Apoyar la formulación de políticas, programas y líneas de acción para ampliar las oportunidades de empleo de la población tanto urbana como rural;
- Realizar estudios y análisis del mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento, para determinar las causas del desempleo y subempleo en el Municipio de Naucalpan;

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Establecer y mantener actualizado el Sistema de Información sobre empleo, subempleo y desempleo existente en el Municipio e informar al Servicio Estatal de Empleo acerca de los índices que al respecto se registran en la entidad;
- Establecer y operar mecanismos eficientes de vinculación y apoyo entre demandantes y oferentes de empleo, así como diseñar sistemas adecuados para la colocación de solicitantes;
- Proponer la celebración de convenios de coordinación en materia de empleo y capacitación entre el Municipio y el Estado;
- Evaluar el aprovechamiento de los recursos humanos;
- Coordinar con instituciones públicas, privadas y sociales las demandas de mano de obra temporal, con el fin de orientar la oferta de trabajo hacia los sectores demandantes;
- Proponer lineamientos para orientar la capacitación y la formación profesional y técnica hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra;
- Detectar, mediante mecanismos especializados, las necesidades del sector productivo en materia de capacitación y adiestramiento, para el diseño e instrumentación de programas destinados a promover y apoyar la capacitación para el trabajo;

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Brindar asesoría y orientación técnica en los aspectos jurídicos, financieros y de organización administrativa a las sociedades cooperativas, en coordinación con las dependencias competentes;
- Proponer la celebración de convenios en materia de desarrollo de los trabajadores y proveer su ejecución;
- Promover que las cámaras y asociaciones de patrones, fomenten entre sus agremiados la elaboración y aplicación de programas preventivos en materia de seguridad e higiene, ergonomía y medio ambiente de trabajo;
- Elaborar, organizar, desarrollar y evaluar programas y campañas de seguridad e higiene en el trabajo, ergonomía, mejoramiento del medio ambiente laboral y de prevención de accidentes y enfermedades de trabajo a nivel local, en coordinación con las dependencias y organismos que correspondan;
- Proporcionar a las unidades administrativas del Ayuntamiento, informes periódicos sobre la situación laboral, para apoyar sus actividades y procesos de evaluación;
- Coordinar, organizar y evaluar el diseño y la ejecución de encuestas por muestreo para atraer información de importancia a la Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico;

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Coordinar y promover el análisis de los fenómenos económicos y sociales que afecten el ámbito laboral a nivel municipal, para medir sus posibles efectos;

- Promover el análisis y la investigación en materia de capacitación, para orientar los programas existentes conforme a las prioridades que se presenten; y las demás que le confieran otros ordenamientos jurídicos, el titular del Ejecutivo Municipal, el Director de Área y el Subdirector de Empleo.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Recursos Humanos, Liderazgo, Planeación Estratégica.

**HABILIDADES EN:** Liderazgo, Motivación y Manejo de Grupos.

**ACTITUDES DE:** Servicio.

**ESCOLARIDAD NECESARIA:** Licenciatura en Trabajo Social con especialidad en el área Empresarial, Administración de Empresas o Relaciones Industriales.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: SECRETARIA**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

**FUNCIÓN GENERAL:** Auxiliar al Jefe del Sistema Municipal de Empleo en labores de tipo Administrativo y ejecuta funciones secretariales.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Crear y mantener en orden el archivo documental de expedientes propios de la oficina, listando de manera enunciativa y no limitativa las siguientes:
  - a. Expedientes individuales del personal,
  - b. Registro de incidencias,
  - c. Control de enviados,
  - d. Control de colocados,
  - e. Registro de talleres,
  - f. Seguimiento de talleres,
  - g. Registro del control de fotocopiado,
  - h. Documentos relativos a los procedimientos de entrega recepción de la administración municipal
  - i. Inventarios
  - j. Directorios internos y externos;

ELABORO: Martha P. Chavando R. REVISO: Juan Carlos Vera AUTORIZO:

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Dar seguimiento a la agenda de actividades del Jefe del Sistema Municipal de Empleo.
- Apoyar en las actividades administrativas propias de oficina que le encomiende el titular del Sistema Municipal de Empleo.

*CONOCIMIENTOS NECESARIOS:* Mecanografía, Redacción, ortografía.

*HABILIDADES EN:* Atención al Público.

*ACTITUDES DE:* Servicio.

*ESCOLARIDAD REQUERIDA:* Secretaría Ejecutiva.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: RESPONSABLE DE MODULO**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

**FUNCIÓN GENERAL.-** Es el responsable del buen funcionamiento del Módulo del Sistema Municipal de Empleo que se encuentra a su cargo.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Proporcionar la información requerida, sobre las labores desarrolladas por el módulo, para la integración y formulación de los informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales y anuales como para la memoria de gobierno;
- Formular programas de empleo y someterlos a la aprobación de el Jefe del Sistema Municipal de Empleo;
- Coordinar y operar los programas instrumentados por el Sistema Municipal de Empleo en su módulo;

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Coordinar el manejo del modulo y deberá informar toda eventualidad al Jefe del Sistema Municipal de Empleo.

*CONOCIMIENTOS NECESARIOS:* Liderazgo, Motivación, Recursos Humanos.

*HABILIDADES EN:* Atención al Público.

*ACTITUDES DE:* Servicio.

*ESCOLARIDAD REQUERIDA:* Licenciatura en Trabajo Social con especialidad en el área Empresarial, Administración de Empresas o Relaciones Industriales.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: RECEPCIONISTA**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

**FUNCIÓN GENERAL:** Orientar al Buscador de Empleo en el procedimiento que tiene que seguir para otorgarle el servicio en el Sistema Municipal de Empleo.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Permanecer en la puerta de entrada
- Identificar que atención requiere la persona.
  - a. Información para ser enviado a entrevista laboral
  - b. Registrar vacantes de empleo
  - c. Entrevista con los titulares de área
- Informar al solicitante que requiere para ser enviado a entrevista laboral:
  - a. Identificar si el solicitante acude por primera vez o reingreso a solicitar el servicio. Si el solicitante viene por primera vez, se le entregará el formato de registro de personal para ser llenado por la persona y en el momento de presentarlo darle una ficha con la que se le llamara e indicara el consejero que le atenderá.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- b. En caso de acudir con ficha de registro, proporcionarle un número con el que se le llamará para indicarle que consejero le atenderá;
- c. De acuerdo con cada uno de los consejeros en el momento que uno de ellos pueda atender a una persona el recepcionista le llamará por ficha ó turno al solicitante indicándole con que consejero habrá de pasar.

- En caso de requerir registrar sus vacantes de empleo:
  - a Indicar al empresario con quien deben dirigirse para recibir el servicio que solicita;
- Si requiere una entrevista con los titulares del área.
  - a Pasarlo con la secretaria del titular con quien desea entrevistarse.

*CONOCIMIENTOS NECESARIOS:* Mecanografía, Ortografía, Redacción.

*HABILIDADES EN:* Trato al Público.

*ACTITUDES DE:* Servicio.

*ESCOLARIDAD REQUERIDA:* Secretaría Ejecutiva.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: CONSEJERO DE EMPLEO.**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

**FUNCIÓN GENERAL.-** Orientar a los Buscadores de Empleo y buscar en conjunto con estos la mejor opción de trabajo.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Indicar a los solicitantes cuales son los documentos que tienen que llevar a las entrevistas de empleo de acuerdo a las empresas a que sean enviados, mismos que deberán ser mostrados por el solicitante al consejero de empleo, pero de ninguna manera deben pedir que dichos documentos le sean entregados a ellos:
- Entregar a los solicitantes una carta de envío, en la cual se estipulará la empresa a la que fue enviado, para su posible concentración. Así mismo el consejero deberá de cerciorarse que esa vacante no halla sido ocupada anteriormente y así evitar mandar al solicitante en vano a dicha empresa.
- Orientar a los solicitantes de empleo sobre como obtener la mejor opción de trabajo.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- Aconsejar a las personas para tomar el taller para buscadores de empleo en caso de detectar que la persona lo requiera.
- Entregar en tiempo y forma la papelería para el seguimiento de la información.
- Realizar la entrevista de trabajo, la cual se registrará principalmente por los siguientes capítulos:
  - a. El consejero de empleo se deberá presentar ante el solicitante de empleo de manera amable y formal, indicando su nombre y puesto.
  - b. Revisar el registro de Personal y familiarizarse con las características de la persona que va a entrevistar.
  - c. Establecer un clima de confianza a través de una platica ligera a fin de eliminar la tensión existente. Un buen tema pudiera ser preguntarle al solicitante como se entero de la bolsa de trabajo del Sistema Municipal de Empleo.
  - d. Manifiestarle al candidato que para poder atenderlo mejor es necesario que proporcione toda la información sobre sus conocimientos, habilidades y expectativas de empleo.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- e. Solicitar al entrevistado la clave que aparece en los tableros que piensa fue su mejor opción.
- f. Con la clave proporcionada localizar en su carpeta la vacante de interés para revisar que el candidato cumpla con los requisitos de la empresa.
- g. Plantear preguntas abiertas sin olvidar que no es un interrogatorio sino una conversación en relación a los antecedentes laborales del solicitante.
- h. Verificar si el solicitante tiene posibilidades de ser colocado en una vacante realizar el envío, de lo contrario buscar alternativas y plantearlas al solicitante.
- i. Llenar el formato de registro de enviados con todos los datos que en él se señalan.
- j. Llenar el formato de envío de candidatos y entregarlo al solicitante procurando indagar si le quedo alguna duda al respecto, como por ejemplo la forma en que puede llegar a la empresa y aclarar la duda.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

- k. Pedir de la manera más atenta al solicitante de empleo que después de su entrevista laboral nos indique si quedo colocado, de no ser así invitarlo a regresar nuevamente para darle nuevas alternativas.
- l. Despedirse de la persona de manera amable.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de entrevista, pruebas psicométricas, Recursos Humanos.

**HABILIDADES EN:** Atención al Público.

**ACTITUDES DE:** Servicio.

**ESCOLARIDAD REQUERIDA:** Licenciatura en Psicología con especialidad en el área Industrial.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: ATENCIÓN A EMPRESAS.**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

**FUNCIÓN GENERAL:** Atender a los solicitantes de empresas que deseen promocionar sus vacantes en el Sistema Municipal de Empleo.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Atención a empresarios deberá contactar a las empresas una semana después de haberle boletinado sus vacantes, con el fin de llevar un control de las personas que fueron enviadas por parte del SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO y fueron contratadas, así también de actualizar las vacantes de dicha empresa;
- Atención a empresarios será el encargado de otorgar citas a las empresas para que estas realicen contrataciones directas, evitando que acudan el mismo día empresas que oferten el mismo puesto;

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

CONOCIMIENTOS NECESARIOS: Administración, Recursos Humanos.

HABILIDADES EN: Atención al Público y a los Jefes de Recursos Humanos de las diversas empresas que utilizan el servicio del SME.

ACTITUDES DE: Servicio.

ESCOLARIDAD REQUERIDA: Licenciatura en Trabajo Social con especialidad en el área Empresarial, Relaciones Públicas o Relaciones Industriales.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**PUESTO: CAPTURISTA**

**JEFE SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

**FUNCIÓN GENERAL:** Realizar la captura de los datos generados por el Sistema Municipal de Empleo.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Revisa y captura en los sistemas de cómputo designados para el seguimiento de datos toda la información generada por los asesores de empleo en la oficina central y los módulos.
- La entrega mensualmente al titular del área por medios magnéticos (disquete) (red) (correo electrónico), de los datos capturados.
- Capturar las vacantes que le entregará Atención a Empresas para su publicación y promoción dentro del Sistema Municipal de Empleo.

	H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.	FECHA: ENERO – 2004.
	SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.	PÁGINA:
	MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN.	SUSTITUYE A:
		PÁGINA
		FECHA:

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Conocer los programas de cómputo: Word, Access, Excel, Power Point, y manejo del Internet.

**HABILIDADES EN:** Manejo de computadoras.

**ACTITUDES DE:** Servicio.

**ESCOLARIDAD REQUERIDA:** Técnico en Informática, o Capturista de Datos.

CONCLUSIONES.

---

---

## CONCLUSIONES.

El Trabajo Social es una profesión multidisciplinaria, y como tal tiene diversos campos de intervención uno de ellos es el ámbito administrativo. Por su parte el Administrador se basa en el conocimiento de funciones y objetivos, para conocer la realidad de una organización. Mientras que el Trabajador Social a través de la sistematización, diagnostica la situación no sólo funcional de los individuos sino que conoce el ámbito en que los sujetos realizan su actividad para el cumplimiento de los objetivos encaminados a dar respuesta tanto a una actividad de orden administrativo como a las repercusiones de orden social, pues estas deben de ser contempladas a partir de que son resultados de las necesidades de los trabajadores de la organización.

El factor humano es un elemento clave en cualquier organización, por lo cual es necesario que todo el personal que labora dentro del SME, se sienta identificado con la institución que pertenece y practique en su quehacer cotidiano los valores mediante los cuales se rige esta institución, esto con el fin de que el personal al sentirse parte importante del SME, se esfuerce por ofrecer una excelente calidad en el servicio que se le brinda al público usuario de esta institución.

El desempleo es un grave problema social, que afecta a la sociedad mexicana, por lo cual es necesario que instituciones gubernamentales como lo es el SME, ofrezcan a los ciudadanos servicios de alta calidad, que cumplan con las expectativas del ciudadano desempleado, a fin de que este consiga por medio del SME un trabajo acorde a sus necesidades y habilidades personales.

El Sistema Municipal de Empleo, funciona como una bolsa de trabajo, que ofrece sus servicios tanto a la población desempleada, como a las personas

que cuentan con un empleo y acuden al SME, para buscar otra opción de trabajo mejor remunerada. Así mismo ofrecen sus servicios a las empresas del Municipio y sus alrededores que tienen vacantes disponibles, para ofertarlas en esta bolsa de trabajo.

Lograr un buen funcionamiento del SME, requiere de una buena estructura organizacional, que sólo podrá ser alcanzada, teniendo a cada persona en su lugar, por medio de un manual que funja como instrumento de control sobre la actuación del personal, al ofrecer la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas bien definidas.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consigna, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación y evaluación administrativas eficientes.

Los Manuales de Organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan el logro de los objetivos que trata de alcanzar una organización.

La falta de un Manual de Organización ha ocasionado diversos problemas dentro de la Institución como lo son: la duplicidad de funciones, el desconocimiento de estas, la pérdida de autoridad por parte de las autoridades de esta organización, por lo cual se sugiere la implementación del Manual de Organización creado para esta institución.

Es necesario que todo el personal de esta Institución tenga acceso al Manual, con el objetivo de que conozcan su organización y compartan en conjunto con esta, el objetivo, misión, visión y valores. Así como también conozca sus funciones específicas del puesto que desempeña y con esto erradicar de una vez por toda la duplicidad de funciones que tanto mal le han ocasionado a esta organización.

Según los resultados de la investigación, la hipótesis fue comprobada, al demostrar mediante la aplicación de entrevistas, que los principales problemas en el SME, como son la duplicidad de funciones y la falta de respeto a la autoridad serán disminuidos casi en su totalidad mediante la implementación de la presente propuesta: el Manual de Organización.

Por otra parte, gracias al apoyo y colaboración de todos aquellos que participan activamente en el SME para contestar a cada uno de los cuestionamientos planteados en la entrevista, logré enfatizar las necesidades y problemas a resolver; y por tanto, formular efectivamente el Manual de Organización para el Sistema Municipal de Empleo del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez; cumpliendo así, el objetivo general de la presente tesis. Al mismo tiempo, la variable independiente que comprendía la creación del Manual de Organización fue realizada, y por tanto la dependiente se compensa al delimitar la función de cada uno de los trabajadores..

La propuesta del Manual de Organización para el SME, se encuentra en proceso de aprobación ante las autoridades municipales, (cabildo), en caso de ser autorizado, se recomienda que se realicen actualizaciones cuando menos una vez al año. Con el fin de que este se vaya modificando, según las necesidades de la organización y con esto no pierda efectividad.

Así mismo, se considera necesaria una remodelación de las instalaciones donde se encuentra ubicado el SME, ya que esto da una mala imagen a la institución y no permite a los empleados de esta, realizar su trabajo de manera adecuada, debido a que las instalaciones no se encuentran en óptimas condiciones.

También es necesaria la implementación de un curso y elaboración de un manual de inducción a los empleados de nuevo ingreso, con el fin de que estos conozcan y se adapten más rápidamente a la organización.

ANEXOS.

---



H. Ayuntamiento Constitucional de  
Naucalpan de Juárez

Dirección General de Desarrollo  
y Fomento Económico  
Sistema Municipal de Empleo

**REGISTRO PERSONAL**

(Marque con una "X" donde corresponda)

CLAVE OCUPACIONAL		FECHA DE SOLICITUD		
		DIA	MES	AÑO
ALTERNATIVAS		CURP		
COLOCACION	BECAS	CONSEJERO		
PRESENTACION				
1	2	3	4	

**CARACTERISTICAS PARA EL PUESTO**

PUESTO QUE SOLICITA														
EXPERIENCIA EN EL PUESTO (AÑOS)				TIPO DE EMPLEO QUE SOLICITA				SALARIO PRETENDIDO (MENSUAL)		FECHA DISPONIBLE PARA COMENZAR A TRABAJAR				
NINGUNA	6M A 1	1 A 2	2 A 3	3 O MAS	PERMANENTE DE TIEMPO		EVENTUAL DE TIEMPO		\$					
HABILIDADES PERSONALES				COMPLETO	PARCIAL	COMPLETO	PARCIAL	PUEDA VIAJAR	RADICAR FUERA	DIA	MES	AÑO		
				HORARIO				SI	NO	SI	NO	DIA	MES	AÑO
				DE _____				TURNO						
				A _____				MAT	VESP	NOCT	MIXTO	ROTAR	INDIST	

**IDENTIFICACION PERSONAL**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)		FECHA DE NACIMIENTO			LUGAR DE NACIMIENTO		
						DIA	MES	AÑO	SEXO		EDAD
DIRECCION (CALLE, No. EXTERIOR E INTERIOR)						NACIONALIDAD (MEX) (EXT)			M	F	
COLORES		MUNICIPIO O DELEGACION				ESTADO CIVIL					
						SOLTERO	CASADO	VIUDO	DIVORCIADO	UNION LIBRE	
CODIGO POSTAL	TIEMPO DE RESIDIR EN EL ESTADO	MEDIO DE LOCALIZACION				ESTATURA					
		( ) E-MAIL ( ) TELEFONO ( ) TELEGRAMA									
TELEFONO	E-MAIL	CARTILLA S M N		AFILIACION AL IMSS		LIC. DE MANEJO		COMPLEXION			
		LIBERADA	NO	SI	NO	SI	NO	DELGADA	MEDIA	ROBUSTA	

**ESCOLARIDAD Y OTROS CONOCIMIENTOS**

ESTUDIOS REALIZADOS										
NINGUNO										
SABE LEER Y ESCRIBIR										
PRIMARIA	1	2	3	4	5	6				
SECUNDARIA					1	2	3			
COMERCIAL Y/O TECNICA					1	2	3			
PREPARATORIA O VOCACIONAL					1	2	3			
PROFESIONISTA	1	2	3	4	5	6				
POSGRADO					1	2	3	4		
CONSTANCIA DE ESTUDIOS: ( SI ) ( NO )										
ESPECIALIDAD										
OTROS ESTUDIOS REALIZADOS										
IDIOMAS		TRADUCE			ESCRIBE			HABLA		
		R	B	MB	R	B	MB	R	B	MB
		R	B	MB	R	B	MB	R	B	MB
R = REGULAR B = BIEN MB = MUY BIEN										
ESTUDIA ACTUALMENTE ( SI ) ( NO )										
QUE ESTUDIA?										
EN QUE HORARIO: ( MATUTINO ) ( VESPERTINO ) ( NOCTURNO )										
AÑO EN QUE DEJO DE ESTUDIAR:										
POR QUE DEJO DE ESTUDIAR?										
TERMINO SUS ESTUDIOS ( )										
FUE SUFICIENTE PARA LABORAR ( )										
NECESIDAD DE TRABAJAR ( )										
FALTA DE APOYO ECONOMICO ( )										
OTRAS RAZONES ( )										
CUALES:										

## SITUACIÓN E HISTORIA LABORAL

TRABAJA ACTUALMENTE?	
SI ( )	NO ( )
CUÁL ES EL MOTIVO POR EL QUE BUSCA TRABAJO?	CUÁL ES EL MOTIVO POR EL QUE NO TRABAJA?
PARA CAMBIARSE DE TRABAJO ( )	NUNCA HA TRABAJADO ( )
PARA TENER MAS DE UN EMPLEO ( )	CERRO O QUEBRO SU FUENTE DE TRABAJO ( )
EN QUE FECHA COMENZO A TRATAR DE CONSIGUIR TRABAJO?	AJUSTES DE PERSONAL, SUS. TEMPORAL O ENFERMEDAD ( )
DIA _____ MES _____ AÑO _____	LO DESPIDIERON SIN CAUSA JUSTIFICADA ( )
	SE LE TERMINO EL CONTRATO ( )
	SE RETIRO VOLUNTARIAMENTE ( )
	OTRO (ESPECIFIQUE) ( )
QUE OTROS MEDIOS HA UTILIZADO PARA BUSCAR O SOLICITAR TRABAJO?	
NINGUN OTRO ( )	COMPANEROS, AMIGOS ( )
PERIODICOS ( )	RADIO O TELEVISION ( )
BOLSA DE TRABAJO O AGENCIA ( )	SINDICATOS ( )
	DIRECTO EN CENTROS DE TRABAJO ( )
	INTERNET ( )
	OTROS ( )

## SI TRABAJA POR SU CUENTA TAMBIEN ANOTELO

CONCEPTO	TRABAJO ACTUAL O ULTIMO	TRABAJO ANTERIOR
NOMBRE DE LA EMPRESA O EMPLEADOR		
DIRECCION Y TELEFONO		
PUESTO OCUPADO		
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS		
SALARIO O SUELDO (MENSUAL)	\$	\$
TIPO DE EMPLEO	PERM. TIEMPO COMP. ( ) PERM. TIEMPO PAR. ( ) EVEN. TIEMPO COMP. ( ) EVEN. TIEMPO PAR. ( )	PERM. TIEMPO COMP. ( ) PERM. TIEMPO PAR. ( ) EVEN. TIEMPO COMP. ( ) EVEN. TIEMPO PAR. ( )
FECHA DE INGRESO	DIA _____ MES _____ AÑO _____	DIA _____ MES _____ AÑO _____
FECHA DE SEPARACION	DIA _____ MES _____ AÑO _____	DIA _____ MES _____ AÑO _____
CAUSA DE SEPARACION	1   2   3   4   5   6	1   2   3   4   5   6

1= CERRO O QUEBRO SU FUENTE DE TRABAJO      2= AJUSTE DE PERSONAL O SUSPENSIÓN POR TIEMPO INDEFINIDO  
 3= LO DESPIDIERON SIN CAUSA JUSTIFICADA      4= SE LE TERMINO EL CONTRATO  
 5= SE RETIRO VOLUNTARIAMENTE                  6= OTRAS RAZONES

## ESTUDIO SOCIO - ECONOMICO

CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED? ( )	PARA EL SUSTENTO DEL HOGAR, QUIENES CONTRIBUYEN:
CUANTOS SON MENORES DE 15 AÑOS? ( )	USTED ES EL UNICO SOSTEN DE LA FAMILIA? ( )
CUANTOS SON MAYORES DE 15 AÑOS? ( )	USTED Y OTRA PERSONA? ( )
INGRESO MENSUAL FAMILIAR APROXIMADO (INCLUYENDO A USTED)	AYUDA ECONÓMICAMENTE AL JEFE DEL HOGAR? ( )
	OTRO (ESPECIFIQUE) _____ ( )
EL MATERIAL DE LA VIVIENDA QUE HABITA ES:	EL TIPO DE VIVIENDA QUE HABITA ES:
CARTÓN, PALMA ( )	PROPIA ( )
MADERA Y/O ADOBE ( )	RENTADA (IMPORTE DE LA RENTA MENSUAL) \$ _____ ( )
BLOCK O TABIQUE ( )	PRESTADA ( )
OTROS MATERIALES (ESPECIFIQUE) ( )	LA ESTA PAGANDO ( )
	FAMILIAR ( )
	OTRA (ESPECIFIQUE) _____ ( )



## H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez

Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico

Sistema Municipal de Empleo

Fecha: \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Atención \_\_\_\_\_

Ficha No \_\_\_\_\_ Clave Ocupacional \_\_\_\_\_ Horario de entrevistas: \_\_\_\_\_

Sirva el presente para remitir a sus finas atenciones al C. \_\_\_\_\_

quien ha sido seleccionado como candidato en respuesta a la vacante No. \_\_\_\_\_

que tuvo a bien comunicarnos para el puesto de: \_\_\_\_\_

Agradeciendo la decisión que tome con relación a ésta persona, al tiempo de solicitar marque con una cruz el resultado de la entrevista.

C O L O C A D O										OBSERVACIONES
SI	FECHA			NO	CAUSAS DE NO COLOCACION					
	DIA	MES	AÑO		1	2	3	4	5	

Otros comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
CONSEJERO DE EMPLEO  
NOMBRE Y FIRMA

**A T E N T A M E N T E**  
**TRABAJAMOS PARA SER MEJORES**

**C. JUAN CARLOS VERA ESCOBAR**  
**JEFE DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO**

*Naucalpan*  
GOBIERNO DEL MUNICIPIO 2000-2003



H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez

Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico  
Sistema Municipal de Empleo

**REGISTRO DE VACANTES**

CLAVE OCUPACIONAL	FECHA DE CAPTACION		
	DIA	MES	AÑO
FOLIO No.	OFICINA		

Antes de llenar el presente formulario leer con atención las "Políticas para la recepción de vacantes" al reverso de éste formulario.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Puesto ofrecido:							Permanente de tiempo:	Completo	Parcial
Turno:	Mat.	Vesp.	Noct.	Mixto	Rotar	Indist.	Eventual de tiempo:	Completo	Parcial
Horario:	De:		A:				Número de plazas:		
Días laborables:							Salario mensual ofrecido:	\$	
Causa(s) que origina(n) la(s) Vacante(s):	Reposición de personal ( )		Puesto(s) de nueva creación ( )		Neces. temporales de mano de obra ( )		Otra(s) ( )		
							Empresa nueva ( )		
							Especifique: _____		

**REQUISITOS DEL PUESTO**

EXPERIENCIA EN EL PUESTO (AÑOS)					ESCOLARIDAD MINIMA REQUERIDA					RANGO DE EDAD PREFERENTE							
NINGUNA	6 M A 1	1 A 2	2 A 3	3 O MAS						ENTRE: ( ) Y ( ) AÑOS							
SEXO		ESTADO CIVIL			COMPLEXIÓN			ESTATURA		DISPONIBILIDAD PARA:		VIAJAR		RADICAR FUERA			
M	F	INDISTINTO	SOL.	CAS.	INDISTINTO	DELGADA	MEDIA	ROBUSTA			SI	NO	SI	NO			
LICENCIA DE MANEJO		PASAPORTE		CARTILLA SMN		IDIOMAS:		TRADUCIR		ESCRIBIR		HABLAR		OTROS REQUISITOS:  DOCUMENTACIÓN:			
								R	B	M	R	B	M		R	B	M
SI		NO		SI		NO		R	B	M	R	B	M		R	B	M
( R = REGULAR B = BIEN M = MUJ BIEN )																	
ACTIVIDADES A REALIZAR Y HABILIDADES REQUERIDAS (INCLUYE MAQUINARIA Y EQUIPO):																	

**PRESTACIONES OFRECIDAS**

PRESTACIONES DE LEY		CAPAC. Y/O ENTRENAMIENTO		POSIBILIDAD DE PLANTA		POSIBILIDAD DE PROMOCION	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
OTRAS PRESTACIONES (ESPECIFIQUE):							

**DATOS GENERALES DEL EMPLEADOR**

NOMBRE O RAZON SOCIAL:			ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:		
DIRECCIÓN: (CALLE; No. EXTERIOR E INTERIOR, COLONIA O LOCALIDAD, MUNICIPIO O DELEGACION, C.P.)			NUMERO DE TRABAJADORES OCUPADOS:		
			DE 1 A 15 TRABAJADORES		
ENTIDAD FEDERATIVA			DE 16 A 50 TRABAJADORES		
TELEFONO(S)			DE 51 A 100 TRABAJADORES		
FAX: (AUT) (MANUAL)			DE 101 A 250 TRABAJADORES		
E-MAIL			MAS DE 250 TRABAJADORES		
PERSONA QUE SOLICITA EL SERVICIO Y PUESTO			HORARIO DE ENTREVISTA		DÍAS NECESARIOS PARA LA SELECCIÓN

\* debe incluir la información más relevante sobre ti, tus conocimientos, capacidades, logros relevantes y aspiraciones.

Debe ser muy breve, concreto y claro en tu información personal y laboral.

Menciona tu objetivo personal y profesional que persigues en la vida.

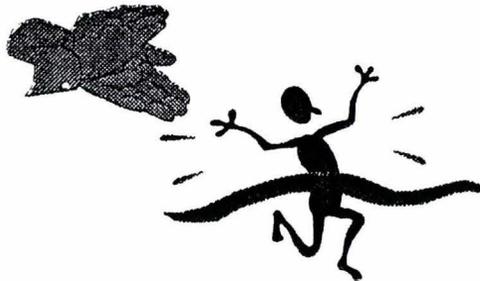
d) Durante la entrevista:

- > Conoce con anticipación la ubicación de la empresa.
- > llega puntual a la cita.
- > Debes estar consciente del tiempo que te dedicarán
- > Saluda de mano y ve directamente a los ojos del entrevistador.
- > Mantén una posición adecuada.
- > Muestra una actitud serena: no te muestres ansioso o nervioso.
- > Habla con seguridad
- > Mantén un solo tono de voz.
- > Muéstrate atento a la entrevista.



Recuerda que lo más importante es:

- > la actitud que tengas
- > la seguridad que proyectes
- > conocer y mostrar tus capacidades y habilidades.



Ing. Carlos Mario de la Peña.  
Subdirector de empleo.

Juan Carlos Vera Escobar  
Jefa del Depto de Sistema Municipal de Empleo.

Elaborado por:

Georgina Berruecos L.  
Martha Patricia Chavando Rodríguez.

H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ EN  
COLABORACIÓN CON:

LA ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
(ENTS-UNAM)

DIR.GRAL. DE DESARROLLO Y FOMENTO  
ECONÓMICO.  
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO  
SISTEMA MUNICIPAL DE EMPLEO.

PRESENTAN:

*CÓMO OBTENER LA MEJOR OPCIÓN DE  
TRABAJO:*

*TIPS QUE DEBES TOMAR EN CUENTA*



Sin duda alguna te has preguntado: ¿por qué no obtengo aún el trabajo deseado?

El material que tienes en tus manos, fue diseñado especialmente para ti, en él encontrarás algunos consejos prácticos que te ayudarán a elegir la mejor opción de trabajo para tu futuro.

Para empezar tienes que tener bien claro:

### 1. ¿Qué trabajo deseo obtener?

Es necesario que antes de tomar la decisión por una vacante:

- > hayas realizado un análisis del área donde estás buscando trabajo
- > las empresas que existen
- > qué servicios ofrecen
- > qué puesto deseas ocupar
- > tu experiencia laboral
- > tener una actitud positiva hacia un nuevo cambio.



### 2. ¿Dónde buscar empleo?

Existen muchas maneras de encontrar un empleo:

#### a) revisa los medios de comunicación

- > radio
- > T.V
- > Periódicos
- > Revistas

#### b) Aprovecha tus relaciones con:

- > Amigos
- > Familiares
- > Conocidos
- > Vecinos

#### c) Y lo más importante, en las oficinas municipales, que funcionan como bolsa de trabajo, aquí encontrarás:

- > El Sistema Municipal de Empleo (SME). El cual tiene su sede en el H. Ayuntamiento de Naucalpan.

y dos módulos más:

- En Tlatilco.  
Av. Gustavo Baez. Esq. Con 1° de mayo N°200.

- En el Molino.  
Cto. Margaritas N° 1.

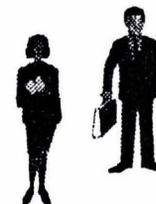
#### d) Ferias municipales de empleo. Estas se llevan a cabo dos veces al año.

### 3. Cómo presentarte a una entrevista de trabajo.

Una vez encontrada la opción de trabajo debes tomar en cuenta:

#### a) Tu aspecto personal.

Es tu carta de presentación. Recuerda que como te ven te tratan. Tu imagen personal es muy importante. Vistete adecuadamente.



#### b) Sé puntual a la cita

Habla de nuestro interés y responsabilidad

#### c) Prepara la documentación necesaria:



- > Acta de nacimiento
- > Comprobante de domicilio
- > Identificación oficial
- > 2 cartas de recomendación
- > solicitud de empleo (debes llenarla el mismo día de la cita)
- > \*curriculum vitae.



## BIBLIOGRAFÍA.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

-  Ander Egg, Ezequiel, Aguilar, María José, "ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE TRABAJO SOCIAL", Editorial Humanitas, Segunda Edición, Buenos Aires, Argentina, 1991.
-  Arias Galicia, Fernando, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Editorial Trillas, Segunda Edición, México, 1989.
-  Bartlett, Alton, Kayser, Thomas, "CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL", Editorial Trillas, Primera Edición, México, 1990.
-  Campos Ramírez, Valentín, "OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS", Editorial ECASA, Segunda Edición, México, 1990.
-  Casas Ratia, Carmen Guadalupe, "EL MODELO DE TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS Y LA ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO", (Estudio De Opinión), Tesis, ENTS, UNAM, México, 1997.
-  Chiavenato, Idalberto, "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN", Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, Colombia, 1995.
-  Contreras Fernández, Eduardo, "SEGUNDO INFORME DE GOBIERNO DEL AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUAREZ", México, 2001.
-  Coulshed, Verónica, "LA GESTIÓN DEL TRABAJO SOCIAL", Editorial Paidós Trabajo Social, España, 1998.

- 📖 Daft, Richard L., "TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL", International Thomson Editores, Sexta Edición, México, 2000.
- 📖 De Val Prado, Isabel "ORGANIZAR, ACCION Y EFECTO", editorial ESIC, Segunda Edición, España, 1997.
- 📖 Díaz Guerrero, Rogelio, "PSICOLOGIA DEL MEXICANO", Editorial Trillas, Cuarta Edición, México, 1984.
- 📖 Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA", Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, México, 1998.
- 📖 French L. Wndell, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- 📖 Gómez Ceja, Guillermo, "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS", Editorial Edicol, S.A., México, 1976.
- 📖 Hernández Sampieri, Roberto, "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN", Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México, 1998.
- 📖 Hernández y Rodríguez, Sergio, "INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, UN ENFOQUE TEORICO-PRACTICO", Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, 1994.
- 📖 Herrera Loyo, Angélica, "TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS", ENTS, UNAM.
- 📖 Hodge, B.J, Anthony, W.P., Gales, L.M., "TEORIA DE LA ORGANIZACION, UN ENFOQUE ESTRATEGICO", Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, España, 1998.

-  Margulies, Newton y Raia, Anthony, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VALORES, PROCESO Y TECNOLOGIA", Editorial Diana, Primera Edición, Séptima Impresión, México, 1986.
-  Muñoz Razo, Carlos, "COMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS", editorial Pretice Hall, Primera Edición, México 1998.
-  Naghi Namakforoosh, Mahammad, "METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y ECONOMÍA", Editorial Limusa, México, 1984.
-  Payne, Malcolm, "TEORIAS CONTEMPORANEAS DE TRABAJO SOCIAL", UNA INTRODUCCION CRITICA, Editorial Paidos, Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, 1995.
-  PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DEL HONORABLE AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUAREZ 2000 - 2003.
-  Reyes Ponce, Agustín, "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRÁCTICA", 1ª Parte, Editorial Limusa, 26 Edición, México, 1982.
-  Reyes Ponce, Agustín, "ANÁLISIS DE PUESTOS", Editorial Limusa, Cuarta Edición, México, 1996.
-  Rodríguez Valencia, Joaquín, "ADMINISTRACION DE PERSONAL", Editorial Limusa Noriega, Segunda Edición, México, 1989.
-  Rodríguez Valencia, Joaquín, "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS", Editorial ECAFSA Thompson Learning, Segunda Edición, México, 1995.

- 📖 Rue, Leslie y Byans, Lloyd, "ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA", Primera Edición, Editorial Alfaomega, México, 1995.
- 📖 Sánchez Rosado, Manuel, (Coordinador), "MANUAL DE TRABAJO SOCIAL", Escuela Nacional de Trabajo Social, UNAM, 1996.
- 📖 Schultz, Duane, "PSICOLOGIA INDUSTRIAL", Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.
- 📖 Soldevilla García, Emilio, "TEORIA Y TECNICA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL", Cuarta Edición, Editorial Hispano Europea, España, 1985.
- 📖 Soria Murillo, Víctor, "RELACIONES HUMANAS, TEORIA Y CASOS, CURSO DE COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN", Editorial Limusa, Segunda Edición, México, 1993.

#### PAGINAS DE INTERNET CONSULTADAS:

📖 [www.naucaipan.gob.mx](http://www.naucaipan.gob.mx)

📖 [www.naucaipan.com.mx](http://www.naucaipan.com.mx)