



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

**ACTUALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN
EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
PARA UNA EMPRESA DE TRASLADO DE VALORES**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :
GASPAR VALDIVIA FLORES**

ASESOR: L.A. GUADALUPE SERGIO ROBLES AGUILLÓN



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.

INDICE

PROTOCOLO DE TESIS.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPITULO 1. ORGANIZACIONES	
1.1. ¿Qué es una organización?.....	2
1.2. ¿Cuáles son los objetivos de las organizaciones?.....	3
1.3. El medio ambiente y las organizaciones.....	5
1.3.1. Medio ambiente interno.....	5
1.3.1.1. Recursos humanos.....	6
1.3.1.2. Recursos materiales.....	7
1.3.1.3. Recursos Financieros.....	7
1.3.2. Medio ambiente externo.....	8
1.3.2.1. Marco jurídico.....	8
1.3.2.2. Marco económico.....	9
1.3.2.3. Marco social.....	10
1.4. Tipos de organizaciones.....	11
1.4.1. Por el origen de su capital.....	11
1.4.2. Por su tamaño.....	11
1.4.3. Por su actividad.....	12
1.5. Estructura de las organizaciones.....	12
1.5.1. Jerarquías.....	13
1 5 2	13
Puestos.....	
1.5.3. Flujo de comunicación.....	13
1 5 4	14
Organigramas.....	

CAPITULO 2. MANUALES

2.1. ¿Qué es un manual?.....	16
2.2. Objetivos de los manuales.....	17
2.3. Importancia de los manuales.....	18
2.4. El manual como medio de comunicación.....	19
2.5. Manual de organización.....	20
2.6. Manuales administrativos.....	22
2.7. Manuales que regulan a las organizaciones.....	23
2.7.1. Manuales externos.....	24
2.7.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	24
2.7.2. Manuales internos.....	25
2.7.2.1. Manual de procedimientos.....	25
2.8. Clasificación de los manuales.....	28
2.8.1. Por su alcance.....	28
2.8.1.1. Generales o de aplicación universal.....	28
2.8.1.2. Departamentales o de aplicación específica.....	28
2.8.2. Por su contenido.....	28
2.8.2.1. De la historia de la empresa.....	29
2.8.2.2. De políticas.....	29
2.8.3. Por función específica.....	29
2.8.3.1. De ventas.....	29
2.8.3.2. De reclutamiento.....	29

empresa.....	
4.5. Manual de reclutamiento y selección de personal que se usaba antes de ser actualizado.....	54
4.6. Modificaciones realizadas en el manual.....	75
4.7. Elaboración de la actualización del manual.....	76
4.8. Manual de procedimientos de reclutamiento y selección actualizado.....	78
4.9. Resultados de la implantación del manual actualizado.....	101
CONCLUSIONES.....	103
.	
ANEXOS.....	107
Anexo 1.....	107
Anexo 2.....	107
Anexo 3.....	108
Anexo 4.....	108
Anexo 5.....	109
Anexo 6.....	109
Anexo 7.....	110
BIBLIOGRAFÍA	111

INTRODUCCIÓN

La Administración tiene como uno de sus principales objetivos la detección de necesidades así como, el mejoramiento de las mismas. La problemática que se presenta en esta investigación se centra en uno de los instrumentos administrativos mas importantes: el manual de procedimientos, se ha detectado la necesidad de ser actualizado para que siga siendo útil a las nuevas condiciones impuestas por el medio en el que se desenvuelva la empresa en cuestión. El estudio de la Administración ayuda a resolver esta problemática a través del conocimiento de las organizaciones, el medio en que se desenvuelven y las repercusiones que tienen recíprocamente, etc.

En el capítulo uno, se define el concepto de organización y se hace mención de los objetivos de las organizaciones. Posteriormente, se toca el tema del medio ambiente interno y externo de las organizaciones, así como la estructura de las organizaciones. Para concluir el primer capítulo, se hace mención de los tipos de organizaciones.

En el capítulo dos se aborda el tema de los manuales, comenzando por definir qué es un manual y los objetivos de los manuales. En seguida, se habla de la forma en que el manual funciona como medio de comunicación en la organización. Posteriormente, se encuentran los manuales que regulan las actividades de las organizaciones de manera interna y externa y los tipos de manuales.

El capítulo tres inicia con la planeación de la elaboración del manual. El siguiente punto a estudiar es la recopilación de la información, explicando las técnicas para ello. En seguida, se habla a cerca de procesar la información y redactar la misma. Posteriormente se toca el tema del formato, la revisión y aprobación del manual, así como su distribución y control.

En el capítulo cuarto se desarrolla el caso práctico, iniciando con una breve descripción del giro traslado de valores y la historia de la empresa en cuestión. Continuando con este capítulo se presenta el problema central, la programación de la actualización, las

modificaciones hechas al manual así como, la solución propuesta para corregirlo.

CAPITULO 1. ORGANIZACIONES.

1. 1. ¿Qué es una organización?

Comencemos por definir qué es una organización, los estudiosos de la materia dan sus definiciones para dejar bien claro de qué están hablando y en muchos casos sirven como punto de partida para futuros trabajos. Mencionemos qué es organización para algunos de ellos:

Renate Mayntz: sistema social encaminado a un objetivo en acción recíproca con el medio, con tendencia a la auto preservación y a la integración.

Chester Barnard: es un sistema de actividades humanas cooperativas, es una obra humana.

Joseph L. Massie: la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros e identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos en común.

Isaac Guzmán: es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de optimizar el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Alfredo Aguirre Sádaba: grupos sociales estructurados, permanentes y con una finalidad.

Cada una de las definiciones tienen elementos que se encuentran en todas ellas, tales elementos son los siguientes:

- Grupo humano: son personas las que forman a la organización, la definen y llevan a cabo sus actividades.

- **Objetivos en común:** las personas nos hemos dado cuenta que la acción en conjunto da mejores resultados y que muchas veces perseguimos lo mismo, a través de esta acción las organizaciones logran sus objetivos, logran su razón de ser.
- **Estructura:** la organización tiene una forma de trabajar para lograr sus objetivos la cual, muestra lo que a cada uno de sus miembros le corresponde hacer así como, el grado de autoridad y responsabilidad que tienen.

De lo anterior, podemos decir que una organización es: el medio mediante el cual las personas se unen de manera definida para lograr un objetivo en común.

1. 2. ¿Cuáles son los objetivos de las organizaciones?

Todas las organizaciones se forman porque quieren conseguir algo es decir, tienen objetivos. Un objetivo es “el resultado que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos, cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.”

Los objetivos son las condiciones futuras bajo las cuales la organización desea operar en un tiempo determinado como una entidad individual. Ejemplos de los objetivos de las organizaciones pueden ser: elevadas ganancias, reforzar la posición del mercado, liderazgo tecnológico, etc.

Los objetivos marcan el rumbo hacia donde los esfuerzos de la organización deben dirigirse para conseguir lo que la organización quiere tener en un tiempo futuro y determinado. Los objetivos de la organización deben cumplir con ciertas características para que no se conviertan en solo buenos deseos:

- **Ser entendibles:** poner bien claro lo que la organización quiere conseguir de tal manera que todos los integrantes sepan lo que se espera de cada uno de ellos y descarten cualquier posibilidad de confusión.

- Ser cuantificables: es importante que se establezcan parámetros para poder medir el desarrollo de los objetivos así como para poder dar seguimiento a los mismos.

Las organizaciones son dinámicas es decir, constantemente cambian y nunca se encuentran ajenas al medio ambiente que les rodea, deben mantenerse en contacto con su medio para mantenerse vigentes, en otras palabras, los objetivos de la organización se modifican constantemente de acuerdo a la situación actual que estén atravesando. Si bien es cierto, los objetivos no se pueden conseguir de manera instantánea tampoco son eternos.

El establecimiento de objetivos se hace para mejorar la situación actual de la organización porque busca satisfacer sus necesidades como ente individual y las de sus miembros. La situación de la organización es mala, el objetivo es hacerla buena o, puede entenderse de la siguiente forma: la situación de la organización es buena, el objetivo es hacerla mejor.

Los objetivos son también modificados constantemente, debido a los cambiantes niveles de aspiración. La empresa que ha alcanzado su cuota de ventas en un año específico, generalmente adoptará sus aspiraciones a un nivel mas elevado. La falta de éxito provocará que la organización busque medios alternos o, si eso no tiene éxito ajuste sus objetivos a un nivel mas bajo.

Los objetivos se pueden clasificar en tres grupos principales:

- Estratégicos o generales: estos objetivos comprenden a toda la organización y se fijan a largo plazo. Ejemplo: obtener una utilidad de 200 millones de pesos en los siguientes 5 años.
- Tácticos o departamentales: hacen referencia a un área o departamento de la organización, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo: incrementar las ventas en tres millones de pesos mensualmente en el presente año.

- Operacionales o específicos: estos objetivos hacen referencia a partes o secciones más específicas de la organización, se establecen a actividades más detalladas y se establecen a corto plazo, además se subordinan a los objetivos tácticos y a los objetivos generales. Ejemplo: el equipo de venta de la zona oriente incrementará sus ventas en ochocientos mil pesos bimestralmente durante este año.

De acuerdo a la clasificación anterior podemos resaltar dos puntos importantes. Primero, el tiempo para lograr cada uno de los objetivos, mientras el objetivo sea general o mas amplio, tomará mas tiempo alcanzarlo y, mientras sea específico o menos amplio nos tomará menos tiempo obtenerlo. Esto es de acuerdo al número de áreas o miembros que intervengan en la realización del objetivo. Segundo, se observa que existen objetivos en todos los niveles de la organización que se encuentran entrelazados es decir, el objetivo general o estratégico se ha logrado porque el objetivo táctico o departamental se ha logrado también el cual, se consiguió porque el objetivo operacional o específico se logró satisfactoriamente. La conexión que existe entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, hace necesario que exista compatibilidad entre sus objetivos para lograr el objetivo de la organización en general.

1. 3. El medio ambiente y las organizaciones.

La organización lleva a cabo sus actividades rodeada de otras organizaciones, en esta relación todas influyen en la organización. Es importante que tome en cuenta lo que ocurre en su interior y en el exterior de ella. La organización se desarrolla en dos ambientes al mismo tiempo, uno interno y otro externo.

1. 3. 1. Medio ambiente interno.

El medio ambiente es todo lo que rodea a la organización y también lo que forma parte de ella es decir, tiene un medio ambiente interno y un medio ambiente externo. Por un

lado, la organización se integra a través de sus miembros y entre ellos existe una relación mutua, tal relación se desarrolla en medio de las circunstancias y los recursos con los que cuenta la organización que influyen en el desarrollo de sus actividades, en otras palabras, se desarrolla en medio de un medio ambiente interno.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado.

El medio ambiente interno se compone de todos los recursos propios de la organización los cuales, puede controlar porque hace uso de ellos a su conveniencia. Por otro lado, la organización debe ser muy cuidadosa en el uso de sus propios recursos pues, aunque puede controlarlos, no son ilimitados.

1. 3. 1. 1. Recursos Humanos.

El recurso humano es parte del medio ambiente interno de la organización. Son todas las personas que están en la organización, que interactúan y que hacen el trabajo de esta. “Las personas son el recurso indispensable de una organización, determinan la disponibilidad de los demás recursos, así como lo que hace la misma organización y la forma en que funciona.”

De todos los recursos con los que cuenta la organización, el recurso humano es el único que puede decidir sobre si mismo y decidir sobre los demás recursos, funge como el punto de unión entre todos los recursos. El buen uso de los recursos llevan a la organización a consolidarse y perdurar , el recurso humano al ser el único que puede disponer de los demás recursos, también es el único que puede unir a toda la organización y dirigirla al logro de sus objetivos.

Los recursos humanos tienen cualidades que los distinguen de los demás recursos, pues no solo llevan a cabo sus actividades normales, pueden superar sus expectativas enormemente gracias a que están facultados para aprender nuevos conocimientos y

procedimientos, proponer alternativas para solucionar conflictos y decidir el rumbo de la organización, además de rediseñarla para adaptarla a los cambios de su medio ambiente. Sin personas que interactúen y hagan el trabajo de las organizaciones, estas no existirían.

1. 3. 1. 2. Recursos materiales.

“Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, edificios, terrenos, maquinaria, equipos, instrumentos, herramienta, materia prima, auxiliares que forman parte del producto, productos terminados, etc.” Este recurso puede tener usos diversos, pueden ser utilizados para elaborar otros recursos materiales (productos que fabrica la empresa), como medios de comunicación (en forma escrita, en forma electrónica), o como soporte para realizar las funciones de la organización (mobiliario y edificios). La disponibilidad de los recursos materiales le da continuidad a las actividades de la organización.

La importancia de estos recursos va más allá de la función para la cual fueron hechos y adquiridos, es el recurso más susceptible al cambio para beneficio de la organización, pueden ser modificados de acuerdo al cambio de necesidades que la organización vaya experimentando en el transcurso del tiempo. Además, estos recursos son enajenables es decir, son sujetos de compra-venta, convirtiéndose en cualquier otro tipo de recurso de importancia para la empresa.

1. 3. 1. 3. Recursos financieros.

Hablar de los recursos financieros de una organización es hablar de su dinero. El dinero, es hoy en día el mejor medio de intercambio, es aceptado en todos los países del mundo para efectuar una gran variedad de operaciones entre las organizaciones. Estos recursos son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones: dinero en efectivo, aportaciones de sus socios (acciones), utilidades, préstamos de sus acreedores y

proveedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Los recursos financieros son un indicador para saber la situación en la que se encuentra la organización en determinado momento; refleja su capacidad de pago, de inversión y la posibilidad de ser un candidato a un plan de crédito, etc.

Lo anterior destaca su importancia dentro de la organización, si se encuentra ausente o insuficiente la organización no podría hacer frente a buena parte de sus obligaciones o no podría llevar a cabo sus proyectos de expansión. El dinero es tan importante que las organizaciones lucrativas tienen como objetivo obtener utilidades.

1. 3. 2. Medio ambiente externo.

Ninguna organización es completamente autónoma ni autosuficiente. Toda organización depende de otras y de la sociedad en general para poder sobrevivir; por ello existe una interdependencia de las organizaciones con la sociedad en general, en función de las complejas interacciones entre ellas. Algunas consecuencias de esta interdependencia son: cambios frecuentes de los objetivos organizacionales a medida que ocurren cambios en el medio ambiente externo y un cierto control del entorno sobre la organización, el cual limita su libertad de actuar.

No hay ninguna organización que exista en la nada, cada organización se ve rodeada de elementos externos a ella con los cuales interactúa permanentemente. Todos esos elementos que la rodean merecen atención por parte de la organización pues, ninguno de ellos permanece igual para siempre es decir, el medio ambiente externo es cambiante y sus cambios repercuten en la organización, la cual tiene que adaptarse a esas variaciones para poder permanecer.

1. 3. 2. 1. Marco jurídico.

Para John Shermerhorn, el marco jurídico es el estado general de la filosofía y objetivos dominantes del partido o partidos políticos que rigen el gobierno así como, las leyes y reglamento gubernamentales.

Todas las organizaciones tienen contacto con el medio ambiente externo, tienen objetivos que son comunes entre ellas y pueden competir por los mismos recursos que aunque se encuentran en el medio ambiente externo no son ilimitados. Esta lucha por los recursos necesita de reglas para que la distribución y uso de recursos se de bajo las mismas condiciones para todas las organizaciones. “Las políticas de gobierno imponen limitaciones estratégicas y proporcionan oportunidades. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocios a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos para el comercio.”

El marco jurídico regula el bien común es decir, los servicios públicos; agua, electricidad, drenaje, así como las concesiones, impuestos, sanciones, etc. El marco jurídico tiene gran importancia porque regula servicios a los que no solo las organizaciones tienen acceso sino también cada una de las personas de la sociedad. El marco jurídico proporciona las condiciones para que las organizaciones puedan tener acceso a los recursos como lo marcan las leyes. Una ley es una regla o forma de conducta en sociedad.

Las leyes proporcionan los límites bajo los cuales las organizaciones deben operar así como, las sanciones a las que sería sujetos sino respetan tales límites. El marco jurídico pone en claro las obligaciones y los derechos de las organizaciones para que puedan actuar en base a las condiciones que el medio exige. Las leyes o manuales internos de las empresas están basadas precisamente en las leyes que rigen a las personas en sociedad.

1. 3. 2. 2. Marco económico.

El marco económico se compone de aspectos tales como, el nivel de precios, salarios, tasa de actividad y desempleo, los tipos de interés, de cambio, el nivel de consumo,

etc. Todos estos indicadores son de gran importancia para la organización porque le proporcionan información acerca de sus posibles ventas, inversiones así como para las bases para elaborar su presupuesto de gastos. El marco económico es la referencia de cómo la organización puede hacer uso de sus recursos financieros.

El marco económico es el estado general de la economía en términos de inflación, niveles de ingresos, producto nacional bruto, desempleo e indicadores relacionados al bienestar económico.

Todas las organizaciones proporcionan algo al medio ambiente es decir, ofertan bienes y servicios a sus clientes estos, en su papel de otras organizaciones necesitan bienes y servicios es decir, demandan bienes y servicios. Para que esta situación se pueda dar, los oferentes deben contar con los recursos para producir y ofrecer y, los demandantes deben contar con los recursos para adquirir. Ambas partes hacen uso de la información que arroja el marco económico, con ella pueden determinar su capacidad de compra y venta de acuerdo a su nivel de ingresos y el nivel de precio del bien o servicio. Con la información del marco económico el oferente puede pronosticar el comportamiento del demandante y viceversa.

1. 3. 2. 3. Marco social.

Las tendencias sociales con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para la administración de la fuerza de trabajo, las acciones sociales corporativas y las decisiones estratégicas acerca de los productos y los mercados. El marco social en el que se desenvuelven las organizaciones proporciona otra gran variedad de información igualmente valiosa para la organización referente al número de habitantes, edad, sexo, tasa de natalidad, etc. Estos indicadores muestran si lo que la organización oferta puede ser comercializado además de monitorear las tendencias de sus posibles compradores. Del mismo modo en que el marco jurídico y económico puede cambiar, el marco social hace lo propio, abriendo y cerrando posibilidades de crecimiento para la organización. Por otro lado, el comportamiento de la sociedad en la que se encuentra la organización repercute en

ella por medio de sus costumbres, estilos de vida, seguridad social, etc. Una sociedad nociva reduciría las posibilidades de éxito de la organización, sufriría agravios en contra de sus miembros y patrimonio y viceversa. La armonía organización-sociedad debe existir para beneficio de ambas, una es complemento de la otra, tienen una interacción permanente que se hace imposible concebirlas por separado. La organización-sociedad se necesitan mutuamente pues, ninguna existe en el vacío.

1. 4. Tipos de organizaciones.

Las organizaciones tienen muchas diferencias entre sí, no producen lo mismo, no son del mismo tamaño y tampoco fueron creadas para los mismos objetivos. Lo anterior las hace caer en la siguiente clasificación de organizaciones:

1. 4. 1. Por el origen de su capital.

Específicamente se dividen en públicas y privadas. Las organizaciones públicas tienen como finalidad satisfacer las necesidades de la población de carácter social y pertenecen al estado. Las organizaciones privadas tienen un fin lucrativo, buscan obtener ganancias, y son propiedad de inversionistas privados.

1. 4. 2. Por su tamaño.

En esta clasificación es difícil ver límites entre niveles, se clasifican en pequeñas, medianas y grandes empresas y existen varios criterios para clasificarlas:

- Financiero: este criterio está en función al monto de capital con que cuenta la organización en infraestructura, bienes muebles y dinero.
- Personal ocupado: este criterio va encaminado al número de personas que emplea la organización. Se considera que una empresa es pequeña cuando emplea a menos de 250 personas, una empresa es mediana cuando emplea entre 250 y 1000 personas y se considera que una empresa es grande cuando

emplea a más de 1000 personas.

- Ventas: este criterio se basa en el tamaño de mercado que la empresa atiende o al monto de sus ventas totales.

1. 4. 3. Por su actividad.

Esta clasificación las agrupa de acuerdo a su principal actividad o giro:

- Son empresas industriales aquellas que extraen materias primas directamente de la naturaleza así como, las que transforman estas materias en otros productos.
- Son empresas comerciales las que se dedican a la compra y venta de productos terminados listos para su consumo de manera mayorista o minorista.
- Son empresas de servicios las que ofrecen bienes intangibles o servicios a la comunidad con fines lucrativos y no lucrativos.

1. 5. Estructura de las organizaciones.

La forma como las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente se conoce como la estructura organizacional: sistema de tareas y flujos de trabajo, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos.

La estructura hace posible que cada miembro de la organización lleve a cabo sus actividades, sepa que le corresponde hacer. La estructura, al ser la forma en que funciona la organización refleja entre otras cosas, su capacidad de respuesta, su efectividad de acción, etc. En la actualidad, las organizaciones mantienen una fuerte lucha por permanecer y crecer en el medio que es claramente dinámico, por lo que las organizaciones buscan que su estructura les permita reaccionar rápidamente, modificar su forma de trabajar así como hacer bien las cosas a la primera. Las organizaciones se ordenan de acuerdo a sus actividades, ninguna de ellas es igual a otra pero cuentan con características comunes.

1. 5. 1. Jerarquías.

La jerarquía es el nivel de autoridad que tienen los puestos es decir, “son los niveles de autoridad de la pirámide organizacional.”

Tradicionalmente, la jerarquía tiene una relación de arriba hacia abajo en los organigramas mas comunes, esto permite saber quién reporta a quién, mientras mas arriba esté el puesto mas autoridad tiene. La autoridad es la facultad que se le delega a los puestos para que el titular mande y se haga obedecer es decir, el grado de influencia formal que el puesto tiene ante puestos subordinados. La jerarquía muestra el tramo de control de los puestos es decir, el número de subordinados que tiene un puesto. Por otro lado, la autoridad se aplica al puesto mas que al titular lo cual, la hace impersonal, independientemente de quien ocupe el puesto, el puesto tiene la misma autoridad.

1. 5. 2. Puestos.

El puesto es una unidad de trabajo con asignación de carga funcional. Los puestos son todas las partes de las que se componen la organización. El puesto tiene un titular, una persona que ocupa el cargo y que ejerce su capacidad para hacer que sus subordinados hagan sus funciones y que pueda poner en acción la autoridad que el puesto le otorga para el mejor desempeño propio y de sus subordinados.

Por otro lado, el puesto muestra lo que le corresponde hacer a cada miembro de la organización, delimita las funciones y responsabilidades de los miembros en forma individual. Los puestos son impersonales, aunque el titular sea cambiado, la jerarquía y las actividades de puesto son las mismas.

1. 5. 3. Flujo de comunicación.

La forma más común que las personas usamos para comunicarnos es el lenguaje oral, esta forma de comunicación también está presente en la organización y puede ser usada en cualquier momento con mucha mayor rapidez que cualquier otro medio, está presente desde el momento en que las personas llevan a cabo sus funciones diarias hasta las juntas en todos los niveles jerárquicos. El lenguaje escrito es otro medio de comunicación, esta forma de comunicación es más formal y también es usada por toda la organización.

Según el origen y el destino de las informaciones que fluyen en las organizaciones podemos hablar de tres tipos de comunicación:

- Comunicación descendiente: esta comunicación es de arriba hacia abajo a través de órdenes, cuando la comunicación parte de un puesto de más jerarquía a uno de menos jerarquía.
- Comunicación ascendente: esta comunicación es de abajo hacia arriba a través de informes, cuando la comunicación parte de un puesto de menor jerarquía hacia uno de mayor jerarquía.
- Comunicación cruzada: esta comunicación es entre puestos del mismo nivel jerárquico o de niveles jerárquicos diferentes pero que no dependen directamente.

1. 5. 4. Organigramas.

El organigrama es un diagrama que muestra la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización.

El organigrama ayuda a los miembros de la organización a entender la forma en que opera en forma individual dentro de la organización. Cuando alguien quiere conocer a una persona pero no hay oportunidad de presentarlos, una fotografía sería suficiente mientras llega el momento. Si alguien desea conocer a la organización, si alguien de la organización quiere presentar a alguien la organización, lo puede hacer mediante su

organigrama. Es como una foto de la organización.

El organigrama muestra las características de la organización, como lo hace una fotografía con una persona:

- La división del trabajo: muestra las actividades y responsabilidades de cada puesto.
- Relaciones de supervisión: se muestra la jerarquización entre los puestos, quién es responsable ante quién.
- Canales de comunicación: a través del organigrama se muestran el flujo de comunicación formal existente en la organización.

De acuerdo a John Schermerhorn, el organigrama ayuda a entender lo que cada puesto hace de manera individual y cuál es su relación con los demás puestos, de la siguiente manera:

- ¿Quién soy?: el puesto que ocupo dentro de la organización.
- ¿Qué hago?: las tareas y funciones que tengo asignadas a mi cargo.
- ¿A quién rindo cuentas?: el puesto al que debo informar de manera directa.
- ¿Quién me rinde cuentas?: el o los puestos que me deben informar de manera directa.
- ¿Quién es el?: el puesto que ocupan los demás dentro de la organización.
- ¿Qué hace?: las tareas y funciones que tiene asignadas a su cargo.
- ¿Quién le rinde cuentas?: El puesto al que el debe informar de manera directa.
- ¿Quién le rinde cuentas?: el o los puestos que le deben informar de manera directa.

En algunas organizaciones no existe un solo organigrama, existen varios de acuerdo a su complejidad, tamaño, el nivel jerárquico que abarque etc:

- Organigramas maestros: muestran la estructura completa de la empresa de manera simple, muestra las relaciones entre los componentes principales.

- Organigramas complementarios: estos organigramas son diseñados para mostrar la división de departamentos de manera más específica. Mostrando sus relaciones y funciones de autoridad y responsabilidad.

CAPITULO 2. MANUALES.

2. 1. ¿Qué es un manual?

Para algunos de los estudiosos de la materia el manual es:

Agustín Reyes Ponce: significa un folleto, un libro, carpeta, etcétera, en la que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

Lourdes Münch Galindo: son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática una información a cerca de la empresa.

Guillermo Gómez Ceja: es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse, y la justificación de todos y cada uno de ellos, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Cada una de las definiciones anteriores nos dice que el manual tiene varias características:

- El manual es un libro, una carpeta: el manual es un o una serie de documentos, papel que tiene un contenido.
- El contenido del manual está redactado en forma clara, ordenada, sistemática y en una secuencia lógica.
- El manual da a conocer información a cerca de la empresa, quienes están involucrados y que ha de realizarse.

Un manual es una serie de documentos que muestran en forma clara, detallada y ordenada información acerca de toda la empresa o de una o varias de sus partes.

2. 2. Objetivos de los manuales.

Los manuales son un medio de comunicación para que la organización unifique criterios, independientemente si se trata de un manual de ventas, de políticas o de la historia de la empresa.

El manual da a conocer a los miembros información acerca de su organización dicha información, puede abarcar a toda la organización o una o varias de sus partes. El manual es uno de los medios de comunicación más importantes para la organización en el, se detallan los procedimientos que lleva a cabo la organización para la realización de sus actividades, dentro de los objetivos del manual encontramos los siguientes.

El manual asegura que todos los interesados tengan adecuada comprensión del plan, indicando las actividades a realizar y quienes han de llevarlas a cabo, de esta manera los involucrados saben qué se espera de ellos.

El manual agiliza el estudio de la organización, contiene qué actividades se realizan en cada una de sus áreas y quien las lleva a cabo, estos elementos son el punto de partida para saber si la organización tiene bien asignada su carga de trabajo entre todos sus miembros si no es así, entonces ayuda a hacer las modificaciones necesarias.

El manual es una guía para enseñar a los nuevos miembros sus funciones así como las reglas bajo las cuales han de realizar sus actividades, es importante que la empresa “se presente” a sus nuevos miembros y les indique como será su relación, así como las modificaciones que se presenten durante el tiempo que dure su relación.

El manual uniforma y controla el cumplimiento de las funciones de la empresa, delimitando actividades y responsabilidades de cada uno de los miembros que intervienen en la realización de actividades.

El manual facilita las labores de auditoria, fungen como un medio de comparación entre lo que se hace y lo que dice el manual que se debe hacer. El manual ayuda a la coordinación del trabajo y evita duplicar actividades, cada miembro conoce lo que le corresponde hacer y hacia donde dirigir sus esfuerzos, identifica la importancia de su trabajo para los demás y la importancia del trabajo de los demás para su trabajo.

El uso de manuales se vuelve importante para las empresas que buscan un crecimiento sostenido, son un elemento importante para el estudio y la reestructuración para que la empresa pueda adaptarse a los diferentes cambios que pueden presentarse en el transcurso del tiempo.

2. 3. Importancia de los manuales.

Las organizaciones buscan hacer sus actividades en las mejores condiciones para ellas mismas es decir, buscan un modo que les permita brindar información acerca de sus funciones, su estructura, sus objetivos, sus procedimientos y sus responsabilidades a cada uno de sus miembros, esto tiene una finalidad, todas las organizaciones trabajan con recursos limitados y es imprescindible hacer buen uso de ellos, disminuyendo costos, tiempo y esfuerzos.

Los manuales administrativos permiten a las organizaciones formalizar y dar a conocer su modo de trabajo, haciendo más fácil, la comunicación, el desarrollo y coordinación de actividades así como, las responsabilidades y autoridad entre puestos.

Los recursos de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse a los puestos de trabajo. La distribución de recursos para el trabajo en forma organizada, permite a las empresas hacer un uso de ellos de manera

conveniente, los manuales administrativos toman importancia en que son precisamente el medio mediante el cual se sabe que hace cada miembro y, por lo tanto qué necesita para hacer su trabajo.

De algún modo las organizaciones tienen la necesidad de dar a conocer lo que se espera de sus miembros, los objetivos, las funciones y políticas que marcan el camino a seguir; un manual claro, con un contenido apegado a la realidad y en las manos de los miembros, es una herramienta de la organización que comunica a todos los niveles jerárquicos, facilitando la realización de actividades y la coordinación entre todas las partes.

La velocidad con la que cambia el medio ambiente requiere que la organización tenga una capacidad de respuesta que le permita adaptarse al cambio en un tiempo breve. Esta capacidad de reacción solo es posible si todos los miembros saben qué están haciendo y como repercute su trabajo en el trabajo de los demás, información que consiguen a través de los manuales.

Finalmente, los manuales proporcionan el conocimiento a cerca de las actividades de cada miembro y su relación con los demás, facilitando las actividades de la organización como un ente individual.

2. 4. El manual como medio de comunicación.

El uso de los manuales es muy importante en todas las organizaciones, desafortunadamente no existe en todas ellas, su uso ayuda a que todos sus miembros sepan lo que hay que hacer y quienes de ellos lo harán es decir, con el manual todos los miembros se mantienen informados de lo que la organización hace así como, de las modificaciones que se van presentando.

El manual es un medio de comunicación escrito, contiene información a cerca de la

organización que interesa a sus miembros, el manual al igual que el resto de los medios de comunicación escritos, puede ser consultado y revisado una y otra vez, facilitando la comprensión de su contenido.

La tarea de elaborar manuales se considera como una función de mantener informado al personal de los deseos y cambios al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita.

La comunicación por si sola, es un elemento importante y es uno de los principales factores que hacen diferencia entre las organizaciones que logran crecer y las que no lo hacen, hacer medios de comunicación efectivos que permitan dar a conocer información a todos los miembros facilita el trabajo en conjunto y precisamente, la organización se compone de un conjunto de personas.

2. 5. Manual de Organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. En otras palabras, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos.

El manual de organización ofrece una visión de conjunto de la organización, a través de su contenido da a conocer quiénes integran a la organización y cuál es la relación que existe entre las unidades que la integran, para reforzar esta información se auxilia de gráficas y descripciones de puestos.

Por otro lado, el manual de organización precisa las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades de esta manera, se fijan las actividades que le corresponde a cada miembro de la organización sin que haya lugar a confusiones.

Otro objetivo del manual de organización es coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo es decir, el manual de organización ayuda a unificar criterios de trabajo en cuanto a las actividades que son encomendadas a sus miembros, ahorrando tiempo, esfuerzo y eliminando posibilidades de duplicación de actividades.

El manual de organización sirve como orientación para el personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas, los nuevos ingresos siempre se preguntan en dónde se encuentran y el manual de organización ofrece las respuestas que el nuevo miembro necesita conocer, además de servir como material de apoyo en consulta de dudas.

Este manual propicia el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y financieros, indica la forma en que la organización trabaja o está organizada lo cual, ayuda a que la organización tenga un punto de referencia para posibles modificaciones en su forma de trabajo.

El manual de organización cuenta con un contenido que de acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia es el siguiente:

1. Identificación: este apartado presenta el nombre del documento de que se trata, un código de identificación y, en ocasiones su aprobación.
2. Índice: aparece el contenido del documento en forma de listado con referencias para rápido acceso, tales referencias pueden ser número o letras.
3. Introducción: este apartado contiene información a cerca del contenido del documento en resumen, el objetivo del documento así como, el ámbito de aplicación del documento.
4. Autoridad: aquí se menciona la aprobación final, se recomienda emplear los nombres de los puestos y no a las personas que ocupan dichos puestos.
5. Cómo usar el manual: ofrece toda la información que el usuario requiere para usar el manual en cuanto a, contenido, acceso a información específica, lenguaje técnico, etc.

6. Directorio: el listado de los puestos que intervienen en su elaboración y aprobación.
7. Antecedentes históricos: describe la historia de la empresa así como, su actualidad y logros que ha conseguido durante su existencia.
8. Base legal: este apartado se refieren a una serie de títulos de los principales ordenamientos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas.
9. Organigrama: se representa en forma escrita a la organización conjunto indicando jerarquías, puestos y líneas de comunicación.
10. Estructura funcional: este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y las unidades administrativas contenidas en la estructura organizacional que le permita cumplir con sus responsabilidades y deberes.

En la actualidad la toma de decisiones se incrementa cada vez con mayor rapidez y, es entonces que se utilizan los medios administrativos para agilizar la información y aprovechar las oportunidades que ofrece el medio. Controlar los trámites y procedimientos dentro de toda organización ayuda a resolver conflictos jerárquicos y procedí mental así como, problemas administrativos que surgen cuando los mecanismos de comunicación tienden a ser rígidos.

El manual de organización ofrece las bases para desarrollar los manuales de procedimientos que operen en los distintos departamentos de la empresa por lo que las organizaciones deben poner especial atención en su elaboración y contenido.

2. 6. Manuales Administrativos.

La creciente complejidad que han experimentado las organizaciones desde la revolución industrial hasta nuestros días, las ha obligado a establecer guías uniformes y

formales que dirijan las actividades de todos sus miembros hacia la misma dirección.

Después de la segunda guerra mundial, la necesidad de contar con los manuales se acentúa de manera importante, anteriormente se contaban con algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar dentro de un organismo, que fungían como apoyo en la realización de actividades.

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, a cerca de aspectos como: funciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

Los manuales administrativos son herramientas administrativas que ayudan a que los miembros de la organización entiendan la estructura de la organización, sus funciones, sus procedimientos y sus responsabilidades.

Cada uno de los miembros de la organización necesita conocer lo que le toca hacer, lo que hacen los demás, lo que hace la organización como ente individual y como se hacen las actividades de todos, los manuales administrativos les proporcionan esta información.

Los manuales administrativos ayudan a saber la situación de la organización al proporcionar una vista panorámica de la misma y, tomarlos como punto de partida para la reestructuración que sin duda experimentarán con el transcurso del tiempo.

Actualmente, en el mundo económico y político se ha comenzado a hablar de bloques económicos, la Cuenca del Pacífico y la Unión Europea son algunos ejemplos. Por otro lado, las fusiones de grandes empresas también han proliferado para que puedan ser competitivas, las empresas de ropa deportiva Reebok y Adidas se han unido para competir uno a uno con Nike, lo cual, ninguna de las dos por separado podría hacer. Las organizaciones se hacen más complejas y necesitan tener control de sus actividades, formalizando y unificando sus procedimientos a través de manuales que

rijan sus actividades y no se pierdan de vista sus objetivos.

2. 7. Manuales que regulan a las organizaciones.

Todas las actividades de las organizaciones están reguladas por sus manuales, estos manuales son elaborados por la misma organización para apoyo de sus miembros en sus funciones. Existen otros manuales que rigen a las organizaciones de manera independiente a ellas. De este modo, dividimos a los manuales en manuales internos y manuales externos.

2. 7. 1. Manuales externos.

Los manuales externos son aquellos que son elaborados para regular el comportamiento de las organizaciones en sociedad, delimitar sus manuales internos y aprovechar mejor los bienes comunes. Los manuales externos son hechos y controlados por los organismos de gobierno, sirven como base para que la organización elabore sus manuales internos y tenga objetivos y relaciones congruentes, sanas y favorables con el medio que le rodea.

Estos manuales, no pueden ser modificados por la organización sin embargo, debe apegar sus propios manuales a lo que establecen los manuales externos y estar al tanto de las modificaciones que presenten dichos manuales para que la organización pueda seguir realizando sus actividades con éxito.

2. 7. 1. 1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la máxima ley en nuestro país y todos los habitantes de México tenemos derecho a lo que en ella se establece como ciudadanos y trabajadores.

El artículo 1 constitucional dice: “en los Estados Unidos Mexicanos todo individuo gozará de las garantías que otorgue esta Constitución, las cuales no podrán restringirse ni suspenderse, sino en los casos y con las condiciones que ella misma establezca.”

El contenido de esta ley da origen a todas las demás leyes, la Constitución Política contempla aspectos tales como: libertad de culto, educación, trabajo, actividades del Supremo Poder de la Federación, territorio nacional, modificaciones a la Constitución, entre otros. Las organizaciones no deben perder de vista lo que la Constitución marca en su contenido, tiene repercusiones en sus actividades en todo sentido, al ser la máxima ley contiene reglas que rigen a la organización en general y que dan paso a leyes más específicas en materia de impuestos, seguridad social, seguridad pública, relaciones laborales, comercial, entre otras, regulando cada área de las organizaciones.

2. 7. 2. Manuales internos.

Son aquellos que la organización establece para la realización de sus propias actividades, pueden ser modificados y controlados por la misma organización.

Los manuales internos regulan el cumplimiento de las actividades que sus miembros hacen, su uso se ha vuelto importante para las organizaciones que buscan un crecimiento continuo. Estos manuales ayudan a que la organización detecte errores y pasos que ya no sean necesarios en su procedimiento de trabajo, mejorando su desempeño.

2. 7. 2. 1. Manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Un manual de procedimientos es una serie de documentos que muestran en forma clara, detallada, ordenada y única lo que han de hacer quienes estén involucrados en las actividades a desempeñar.

El manual de procedimientos, como su nombre lo indica, da a conocer en qué orden y quiénes van a hacer una serie de actividades para el cumplimiento de un trabajo asignado.

El manual de procedimientos facilita el trabajo de los miembros que van a realizar las actividades en él contenidas, dejando claro lo que se va a realizar, unificando criterios de todos los participantes es decir, mejorando el desempeño de los miembros involucrados porque saben lo que van a hacer, además de ser uno de los elementos que permiten diagnosticar la forma en que trabaja el área en donde es aplicado.

Los manuales de procedimientos están presentes en toda la organización, su uso es frecuente, sirven como guías para que los nuevos miembros aprendan sus actividades y también puede ser consultado por los demás miembros para aclarar dudas.

Los manuales de procedimientos son considerados elementos básicos para la dirección y el control administrativo y facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades que integran la organización. Los principales objetivos de un manual de organización son, de acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia, los siguientes:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Se cuenta como un documento de consulta.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Determinar en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas y errores.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Eliminar la improvisación en el desarrollo de las actividades laborales evitando su alteración arbitraria.

- Incrementar la productividad, disminuyendo los desperdicios, demoras y errores.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso facilitando su integración a las actividades laborales.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

La utilidad que tiene un manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser un instrumento útil que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos, y a los puestos responsables de su ejecución. La importancia del manual de procedimientos radica en la ayuda que proporciona a la alta dirección para la toma de decisiones, en base a trabajar en procedimientos fijos y definidos. Es un medio de comunicación valioso y, sirve para registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de una organización.

De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia, el manual de procedimientos se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance de la siguiente manera:

- Manual de Procedimientos Específico: contiene información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas de un sector administrativo específico con el propósito de cumplir con las funciones y objetivos establecidos.
- Manual de Procedimientos General: contiene información sobre los procedimientos que establece la dirección general para aplicarse en toda la organización.

En el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal administrativo como el operativo se ven en la necesidad de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos independientemente de servir como medio de consulta, se utiliza como medio de comunicación oportuna de todos los cambios en las

rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa. Algunos ejemplos de los manuales de procedimientos son: el manual de compras, el manual de contabilidad, el manual de ventas, el manual de capacitación, el manual de reclutamiento y selección, entre otros.

Se amplía la información del manual de procedimientos en el capítulo tres.

2. 8. Clasificación de los Manuales.

Los manuales tienen un contenido o una aplicación que los hace diferentes unos de otros. Lo anterior permite que puedan ser clasificados de acuerdo a varios criterios.

2. 8. 1. Por su alcance.

De acuerdo a este criterio, los manuales pueden ser aplicados en toda la organización o en áreas específicas de la misma. Todos los manuales que existen en una organización pueden ser perfectamente clasificados de acuerdo a este criterio.

2. 8. 1. 1. Generales o de aplicación universal.

Este tipo de manuales rigen a toda la organización, su contenido interesa a todos los miembros de la organización. Forman parte de la presentación de la empresa ante sus nuevos miembros y también rigen sus funciones cuando se integran por completo a sus áreas de trabajo. Ejemplos de este tipo de manuales es el manual de políticas, de la historia de la empresa, de aseguramiento de calidad entre otros.

2. 8. 1. 2. Departamentales o de aplicación específica.

Los manuales que pertenecen a este rubro interesan a una o varias áreas de la organización. Su contenido se refiere a procedimientos de un departamento, una técnica que se usa en varios departamentos, equipos de trabajo formados por varios

departamentos, entre otros. Ejemplos de este tipo de manuales es el manual de producción y el manual de facturación, etc.

2. 8. 2. Por su contenido.

Los manuales se pueden clasificar de acuerdo a su contenido es decir, los manuales tienen un tema central que se enfoca a algún aspecto de la organización. Los manuales pueden ser de uso departamental, es decir pueden contener un procedimiento para un departamento.

2. 8 .2. 1. De la historia de la empresa.

Las organizaciones pueden tener un manual en donde den a conocer sus inicios, sus logros, y su posición actual. Este manual es utilizado como parte de la presentación de la empresa a los nuevos miembros. El manual de la historia de la empresa, proporciona a los empleados un panorama de la tradición de la empresa.

2. 8. 2. 2. De políticas.

Las empresas dan a conocer las guías bajo las cuales se rigen sus acciones y la forma de hacerlo es a través de un manual de políticas. Este manual contiene los lineamientos que rigen a toda la organización o también a un área determinada.

2. 8. 3. Por función específica.

Esta clasificación se refiere a que el manual se concentra en un procedimiento determinado, agrupando las actividades de un departamento y que solo repercute en dicho departamento.

2. 8. 3. 1. De ventas.

Este manual rige al departamento de ventas en cada una de las actividades de sus miembros, toca puntos tales como: el procedimiento del departamento, las políticas que rigen de manera específica al área y controles que se llevan a cabo en su interior.

2. 8. 3. 2. De reclutamiento.

El departamento de reclutamiento cuenta con un procedimiento propio contenido en un manual el cual, rige sus actividades de manera interna toca puntos tales como: documentación mínima requerida por candidato, papelería que debe ser elaborada por el candidato, batería de exámenes psicométricos que debe presentar y aprobar, etc.

2. 8. 3. 3. De producción.

El manual de producción coordina el proceso de fabricación, inspección y control de productos. Contiene información acerca de: el manejo de materia prima, productos terminados, uso de materiales de trabajo, etc.

Este manual, al igual que los manuales anteriores es susceptible al cambio, pueden surgir cambios que modifique la forma en que operan cada una de las áreas o toda la organización

CAPITULO 3. ¿CÓMO HACER UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

3. 1. Planear la elaboración del manual.

Antes de la elaboración del manual, se necesita tener todo un trabajo previo para la realización del manual. Como primer paso, se necesita hacer una planeación para su elaboración, su preparación requiere de tiempo y dinero que deben justificar la satisfacción de necesidades de los diferentes usuarios del manual.

Dentro de la planeación de la elaboración de un manual se encuentran varias interrogantes que se deben puntualizar para el mejor desarrollo del manual. La primera pregunta se refiere a quién le corresponde hacer el manual. Dicho en otras palabras, ¿de quién es la responsabilidad de hacer el manual? Determinar en dónde decide tal compromiso es la primera interrogación que debe responderse.

Cuando la responsabilidad de la elaboración de manuales no está asignada a un área específica, los manuales existentes son de toda índole, cada uno tiene su propio formato y diseño y también pueden contradecirse entre ellos mismos. Otro problema que se suscita por esta situación, es que no todas las áreas tienen un manual.

No todas las empresas cuentan de manera interna, con un departamento que se encargue de la elaboración de manuales, este departamento se conoce bajo algunos de los siguientes nombres: organización y métodos, sistemas y procedimientos, servicios administrativos, planeación y organización, etc. Este departamento tiene como responsabilidad la elaboración de manuales así como, su actualización. Otra forma en que la organización puede elaborar sus manuales es, a través de los servicios de despachos de consultores externos que se encargarían de llevar a cabo este trabajo.

La siguiente pregunta importante que debe contestarse en la planeación de la elaboración de un manual es, qué es lo que se quiere lograr y con qué se dispone para lograrlo.

Dentro de la planeación, se estudian los posibles escenarios en donde la aplicación del manual se puede encontrar, teniendo en cuenta las operaciones que se llevarán a cabo y en qué orden. Los propios recursos de la empresa darán la pauta para la realización de las actividades que contenga el manual.

A continuación se exponen algunos indicadores propuestos por la autora S. Diamond (Cómo preparar manuales administrativos. Ed. Interamericana p. 90) y que los resumimos de la manera siguiente:

- Disponga del tiempo suficiente para la planeación. Si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se encuentre con muchos problemas que hacen perder tiempo.
- Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no solo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de los manuales.
- Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales “de momento” y posteriormente se olvida de ella.
- Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesita revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implementación.
- Anticípese a los problemas. Reparar en los problemas antes de que se presenten da como resultado un gran beneficio.

La siguiente pregunta es acerca de la programación del plan y, se toma en cuenta el factor tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de elaboración.

Para llevar a cabo la programación del plan de trabajo, se necesita el apoyo de técnicas

de programación entre las cuales se encuentra la técnica de evaluación y revisión de programa.

Finalmente, la planeación de la elaboración del manual, incluye el presupuesto que se destinará a su elaboración. El costo que implica realizar un manual involucra aspectos tales como:

COSTOS MATERIALES

Cubiertas y encuadernación

Comunicación (teléfono, fax.)

Dibujos

Papelería

Tipografía

Impresión

Distribución

COSTOS DE REALIZACIÓN

Auxiliares analistas

Analistas

Supervisor (es)

Coordinador

Revisor

Dibujantes

El costo que implica la elaboración del manual no se establece de acuerdo a un criterio general, sin embargo, si la planeación se realizó con base en información apegada a las necesidades de las áreas involucradas, entonces, el presupuesto será congruente con la información proporcionada para su elaboración.

Para que el presupuesto sea conveniente se recomienda que cuando se soliciten las estimaciones de tiempo necesarias para realizar la programación del plan de elaboración del manual se deberá requerir también las estimaciones de costos.

La manera en que la organización absorbe o cargue los costos por la realización de un manual depende del criterio que tenga la empresa algunas formas son las siguientes: carga el costo al departamento solicitante, otra forma es cargar el costo al departamento encargado de realizar el trabajo. Es importante incluir absolutamente todos los costos que implican la elaboración del manual.

3. 2. Recopilar la información.

Como se ha mencionado, algunas empresas cuentan con un departamento interno que se encarga de elaborar manuales y de actualizarlos, otra forma es que utilicen los servicios de consultorías externas. Si una empresa utiliza una u otra forma para hacer sus manuales, de todas formas el área encargada tendrá que formular una serie de oficios dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

3. 2. 1. Técnicas de acopio de información.

A continuación se presentan algunas técnicas de recopilación de información, dichas técnicas se utilizan de manera conjunta es decir, el uso de una sola técnica por separado difícilmente podrá arrojar información suficiente por lo que se recomienda hacer uso de varias de ellas para una investigación.

3. 2. 1. 1. Investigación documental.

La investigación documental es una de las formas que se pueden utilizar para recolectar información, esta investigación se basa en la consulta y revisión de archivos, documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.

Este método se nutre con datos y antecedentes que no solo proporciona la misma organización, sino también toma información que facilita el medio ambiente externo.

La información que se recolecta a través de este método es de carácter formal, referencias e informes que la misma organización generó a través de sus medios de comunicación formales y, del mismo modo, la información que proporciona el medio ambiente externo es de carácter formal. Lo anterior le da veracidad a la investigación.

3. 2. 1. 2. Observación.

Este método permite observar cómo las personas realizan el trabajo (actividades específicas y anotar todas sus acciones) en la secuencia correcta, este método complementa, confronta y verifica los datos obtenidos de la investigación documental.

La observación directa del modo en que se llevan a cabo las actividades proporciona datos adicionales pues, el analista comprueba lo que hacen las personas encargadas de dichas actividades.

Este método es útil cuando las personas que ejecutan manualmente operaciones tienen dificultad para aplicar lo que hacen o se desea estandarizar la forma de operación.

3. 2. 1. 3. Cuestionarios.

Los cuestionarios aplicados a las personas involucradas proporcionan datos objetivos y cuantitativos acerca de los hechos y actividades desarrolladas. Estos cuestionarios deben ser claros y sencillos, la información que proporcionan es fundamental para entender las necesidades del por qué hacer un manual.

La interpretación correcta de la información recabada a través de los cuestionarios dependerá de la facilidad de comprensión de los encuestados, es importante que se tome en cuenta la forma de redacción del cuestionario para que resulte fácil de entender y agilice la correcta interpretación de las respuestas.

El cuestionario es un método útil cuando se necesita recabar información de un gran número de personas, su aplicación simultánea a grupos numerosos acelera la cobertura total de las personas involucradas.

3. 2. 1. 4. Entrevista.

A través de la entrevista se recoge información acerca de la actitud de las personas que intervienen en el desarrollo de las actividades, puntos de vista que solo quienes hacen el trabajo pueden aportar. La entrevista resulta muy valiosa cuando el entrevistador tiene la capacidad de persuasión apropiada para poder lograr la cooperación de cada uno de los entrevistados.

La entrevista permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayuda a verificar observaciones tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

La entrevista por si sola no arroja toda la información necesaria para la elaboración de un manual y, ninguno de los demás métodos de recopilación de información tampoco. Es importante que los métodos de recopilación se utilicen de manera complementaria uno con otro de este modo, el resultado de la recopilación de la información será lo mas completo posible.

3. 3. Procesar la información.

Después de haber reunido la información, se procede a su procesamiento para hacer uso de la información que efectivamente sea necesaria y desechar lo que no sea imprescindible.

El primer paso es ordenar la información en forma lógica, esto facilitará la tarea de analizar toda la información por partes y en conjunto, posteriormente, depurar la información que no sea necesaria en el contenido del manual.

Es importante que se unifiquen criterios en cuanto a la terminología, presentación de la información, formato; con el fin de mantener la continuidad y uniformidad de los

manuales y, que los nuevos manuales se elaboren bajo los mismos lineamientos. En el análisis de la información se presentarán las primeras preguntas acerca de las contradicciones que puedan exteriorizarse las cuales, deben ser indicadas a medida que se van mostrando.

Desde el momento en que se determinan actividades y funciones en forma escrita se pueden presentar dificultades por parte de algunos de los que intervengan en las actividades y puede ser: por intereses particulares de algunos miembros al presentar obstinación en la ejecución de las actividades en el modo que se muestra en el manual y en los cambios que seguramente se generaran con su aplicación. Por otro lado, algunas personas pueden mostrar desinterés en el uso y aplicación del manual, se puede generar cierta incertidumbre por la implantación de una nueva forma de trabajo.

Los encargados de la elaboración del manual deben hacer usos de buenas relaciones humanas para poder lograr la colaboración de todos los involucrados, un buen trato y sensibilidad les facilitaría su trabajo.

Es importante que los encargados de la elaboración del manual realicen reuniones con los representantes de las áreas involucradas para poder eliminar los problemas que se vayan presentando que bien pueden ser dudas, aportación de información adicional, correcciones u opiniones. Además de acrecentar los lazos de colaboración en la realización del manual.

3. 4. Redactar y dar formato al manual.

El contenido del manual es un elemento importante para su redacción, puede ser un manual de políticas, un manual de procedimientos, un manual de historia de la empresa, el contenido depende del tipo de lector al que va dirigido.

Otro punto a tomar en cuenta es, el tipo de lector que hará uso del manual, el lenguaje

utilizado para describir el contenido del manual debe ser claro, sencillo, preciso y comprensible.

Dentro de la redacción del texto se deben tomar en cuenta las anteriores características pues, quienes harán uso del manual no serán quienes lo van a elaborar, el manual puede estar dirigido a un departamento con personal administrativo o con personal operativo.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final del manual. Lo que se dice en el manual es lo que los lectores deben entender sin lugar a dudas.

Existen formas alternas al texto para poder transmitir información a los lectores, el empleo de gráficos es de gran ayuda para facilitar la comprensión del contenido. En los manuales se puede hacer uso de diagramas de flujo, organigramas y cuadros de distribución de actividades, principalmente. Al igual que el texto, los gráficos deben ser fáciles de comprender y consultar además de, uniformar su presentación para proporcionar la información de manera ágil y rápida.

Por otro lado, el formato ayuda a la identificación de las partes del manual, da facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación además de permitir hacer consultas rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Dentro del formato se contemplan aspectos tales como, el tipo y tamaño de letra, interlineados, márgenes, imágenes, gráficos, encabezados, etc. Todos estos elementos son importantes en la distribución del contenido. El formato asigna el lugar a cada una de las partes del manual.

El nuevo manual debe apearse al formato existente en el resto de los manuales, aunque sea de nueva creación, el formato ayuda a que el lector pueda hacer uso de el de manera rápida pues la distribución del contenido debe ser la misma en todos los manuales. Es como en las revistas, a través de su formato el lector sabe donde están

las notas más importantes, la sección de literatura, la sección de sociedad, los horóscopos, el test del mes así como, la distribución del texto (en dos o tres columnas) y de fotografías.

3. 5. Revisar y aprobar el manual.

El analista coordina los esfuerzos de las revisiones y además es el comisionado de cerciorarse de que las correcciones correspondientes se lleven a cabo.

La elaboración de un manual se necesita para mejorar y unificar el desempeño hasta ahora realizado por el área solicitante, su revisión es igualmente necesaria, en este paso las posibles observaciones hacia el contenido del manual estarán dirigidas a complementar, modificar, mejorar así como, confirmar la aprobación del material presentado, aclarando dudas y confusiones acerca del contenido del manual.

Las observaciones correspondientes se deben realizar de manera específica y constructiva mostrándose positivos en sus críticas, de este modo se evitan desviaciones en los puntos donde existan discrepancias y se proceda a su modificación. Es conveniente que en la primera revisión se examine todo el material con detalle, señalando los puntos en donde existan inconformidades o sugerencias, para que los cambios se realicen entonces.

En la revisión de los manuales participan las personas correspondientes a las áreas implicadas, es necesario que la revisión se haga dentro de un marco justo y objetivo, finalmente, se revisará el resultado del trabajo de quienes lo elaboraron y por otro lado, se revisará el material de trabajo de quienes estarán regidos por el manual. Por otro lado, es necesario que la revisión se haga dentro de este marco para evitar cambios solo por gustos personales.

La revisión final se realiza con las partes involucradas para verificar que la información

contenida sea la necesaria, completa y real así como, comprobar que no tiene contradicciones y lagunas.

Las revisiones de los manuales deben ser mínimo una vez al año, el contenido del manual se obliga a mantenerse de acuerdo a las exigencias que demanda el medio el cual, constantemente cambia y puede dejar al manual fuera del contexto existente si no es actualizado.

Después de que el manual ha sido revisado por las áreas correspondientes es necesario que se someta a prueba de las autoridades correspondientes para que pueda ser impreso y distribuido. De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia, la aprobación de un manual puede aparecer en él de dos formas:

- La primera forma consiste en que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja, de la siguiente manera:

ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:

- La segunda forma consiste en que la aprobación aparezca en una sola hoja y se coloque al principio del manual después de la identificación, como se indica a continuación:

HOJA DE APROBACIÓN

MANUAL:

ELABORÓ:

Fecha de elaboración:

Fecha de implantación:

Fecha de revisión:

APROBACIÓN:

FIRMAS:

3. 6. Distribuir y controlar el manual.

Después de que el manual fue elaborado, revisado, aprobado e impreso se procede a su distribución. El manual necesitará de cierta difusión para que su uso sea cotidiano entre quienes habrán de utilizarlo. Se recomienda que se organicen una serie de pláticas y de instrucciones sobre su uso personal así como revisar su contenido.

Es importante que el manual al ser distribuido, sea acompañado de pláticas respecto a su uso, la costumbre de ejecutar las actividades de un modo por un periodo de tiempo

y súbitamente hacer cambios a través de un manual ocasiona que este no sea usado con la rapidez que se espera. El contenido del manual merece atención por parte de las personas que habrán de utilizarlo y consultarlo, es substancial que se dedique un espacio de tiempo para explicar las actividades, funciones y el flujo de trabajo que en el se muestran para la mejor comprensión y aplicación del manual.

Las actividades son asignadas a los puestos no a las personas, por lo anterior es importante que los manuales estén asignados a los puestos que están involucrados en el desarrollo de las actividades. El costo que implica elaborar un manual hace que su distribución sea de acuerdo a su uso por puesto, otorgar un manual a las personas que no tengan relación al desarrollo de actividades descritas en el manual aumentaría el número de ejemplares a distribuir, aumentando de manera directa el costo del manual.

Cada uno de los puestos que tenga en su poder un ejemplar del manual es necesario que aparezca en el control que elabore el departamento responsable de la administración en cuanto a la distribución del manual. El control que se lleve a cabo facilitará saber quién tiene el manual, cuántas copias de un manual están distribuidas y hacer llegar a los tenedores las actualizaciones correspondientes.

El control de las copias de los manuales distribuidos se facilita asignando un número de copia a cada ejemplar así como solicitar el nombre de las personas que tienen en su poder dicha copia. De esta manera se tienen registrados cada copia del manual y se evita la pérdida del duplicado o, se sabe quien es el responsable de su pérdida. Es útil para evitar que cuando un empleado que contaba con una copia deja de prestar sus servicios para la empresa se pueda asignar esa copia a su sustituto y se evite tener que reproducir una copia más.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia comenta que el control de los manuales se lleva a cabo por dos razones principales, las cuales se exponen a continuación:

- Por seguridad: evitar que los manuales pasen a mano de los competidores, (la gente sale y se irá con la competencia).

- Por el costo: el manual tiene un costo de elaboración y distribución.

El control de tenedores de cada copia del manual puede ser de la manera que a continuación se expone:

CONTROL DE TENEDORES DE MANUALES						
NUMERO DE MANUAL	TIPO DE MANUAL	NOMBRE DEL TENEDOR	UNIDAD ORGANICA	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE DEVOLUCIÓN	FIRMA

3. 7. Contenido del manual de Procedimientos.

El manual está compuesto de varias partes importantes, todas ellas deben aparecer en él de manera que el lector pueda identificarlas sin ningún problema. El manual debe resultar un instrumento conveniente y de fácil manejo para ser utilizado y consultado en el desarrollo de las actividades a las que hace referencia.

El contenido del manual debe incluir solamente los elementos necesarios para una mejor comprensión, dejando fuera puntos carentes de importancia que restarían claridad y profundidad al manual. De esta manera, el manual se apega a los objetivos previstos y los controles indispensables para su mantenimiento. Del mismo modo que las dimensiones de la empresa y la complejidad de su estructura organizacional crecen, el contenido del manual también lo hace así como, actualizarse.

Cada una de sus partes contiene información para que el lector pueda realizar una consulta rápida y fácil. A continuación se describe el contenido del manual de procedimientos de acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia.

3. 7. 1. Índice.

El índice es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento. El índice es un listado de los apartados que contiene un manual, se incluyen número o letras como referencias.

3. 7. 2. Introducción.

La introducción describe brevemente lo que el lector puede encontrar en el contenido del manual. En la introducción se establece el objetivo que se pretende lograr a través de él, es decir, se explica lo que se pretende obtener con su aplicación. Dentro de la introducción también se incluye el alcance que tiene el manual, es decir, cuál será el o las áreas en donde tendrá aplicación. Por otro lado, también incluye una breve explicación de cómo usar el manual, es decir, las instrucciones y recomendaciones necesarias que el lector debe saber para usar y consultar de manera rápida y fácil el manual.

Por otro lado, en la introducción se incluye la forma en que las revisiones y actualizaciones se llevarán a cabo, se menciona con quién habrá que hacer contacto para que las respectivas modificaciones o recomendaciones respecto al manual se lleven a cabo.

3. 7. 3. Políticas del departamento.

Para Louis Allen, una política “es una decisión permanente que se toma sobre ciertos asuntos y sus problemas”.

De acuerdo a Samuel C. Certo, una política “es un plan permanente que proporciona

guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas”.

Una política es una guía de acción permanente que rige ciertas actividades.

Una política puede ser aplicada a toda la organización y también puede ser aplicada solo en un área de la organización. Ayudan a que las actividades se puedan realizar sin consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores, son los niveles jerárquicos superiores quienes hacen las políticas. Las políticas deben ser dadas a conocer a todos los niveles jerárquicos.

Las políticas son los antecedentes para entender por qué se hacen las cosas como son, fungen como una barrera de protección para las organizaciones al ser diseñadas para el mejor desempeño de actividades de todos sus miembros, establecen los límites de acción.

Los manuales y sus actualizaciones se hacen tomando en cuenta las políticas de la organización, de esta manera se trabaja bajo un criterio unificado que todos los miembros conocen. Es importante que todos los miembros conozcan las políticas.

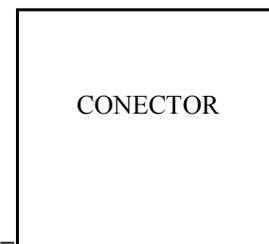
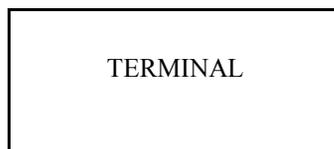
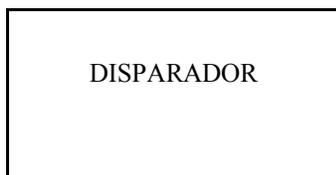
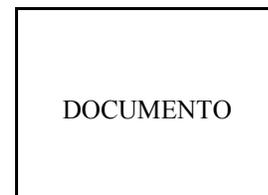
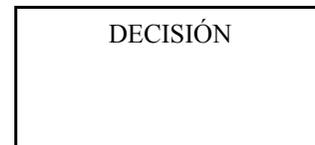
La importancia de conocer las políticas se debe a que cada vez que se hace una nueva modificación del manual se corre el riesgo de que se salga de los límites de acción que estas marcan.

3. 7. 4. Diagramas de flujo.

En esta parte, los procedimientos son presentados gráficamente, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento. Los diagramas de flujo muestran las unidades administrativas que intervienen en la realización de actividades. Cada paso que se indica puede mostrar los materiales que se necesitan para su ejecución.

Son muy útiles en el análisis de los procedimientos y cuando son presentados de manera sencilla, clara y completa resulta un instrumento explicativo y aclaratorio de los procedimientos en él presentados.

Los diagramas de flujo se componen por símbolos que representan una acción, comunicación, etc. Entre otros símbolos se encuentran los siguientes:



SEGUIMIENTO DE ACTIVIDAD
COMUNICACIÓN

LINEA DE

Actividad: indica una acción dentro del procedimiento.

Decisión: se refiere a las posibilidades existentes en el flujo de trabajo.

Archivo: indica un archivo dentro del proceso puede ser alfabético o numérico.

Conector de página: representa la unión con la hoja en donde continua el diagrama de flujo.

Documento: representa los documentos que respaldan las actividades.

Disparador: indica el inicio del diagrama de flujo, contiene encabezados.

Terminal: se refiere al inicio o terminación del diagrama de flujo, otro uso es para

indicar una unidad administrativa que recibe o proporciona información.

Conector: representa una unión de una parte del diagrama de flujo con otra parte distante.

Seguimiento de actividad: representa la unión y dirección que el procedimiento sigue.

Línea de comunicación: indica la transmisión de información a través de medios de comunicación tales como, teléfono, mail, etc.

3. 7. 5. Texto.

El texto presenta de manera escrita, narrativa y secuencial cada uno de los pasos que hay que hacer como parte del procedimiento explicando entre otras cosas, en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevará a cabo cada actividad del procedimiento así como, las unidades administrativas responsables de la ejecución.

La redacción del texto debe ser clara, sencilla, completa y comprensible para que el lector pueda entender sin lugar a dudas su contenido y se logre los objetivos que se planeo en su programación.

El manual, da a conocer un procedimiento a seguir que debe ser entendido correctamente sin que el lector saque sus propias conclusiones, por lo anterior es importante que sea franco, directo y concreto dejando fuera palabras rebuscadas e innecesarias.

Para una buena redacción y buen entendimiento del contenido se enlistan algunas recomendaciones a seguir de acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia.

- Usar un verbo al inicio de cada paso u operación.
- Redactar en tiempo presente.
- Suprimir las palabras innecesarias.
- Evitar las incorrecciones.
- Evitar palabras ostentosas.

- Expresarse con claridad.

3. 7. 6. Formas.

Para Gibbs Meyers, una forma no es mas que un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para asentar información variable.

Las formas constituyen un apoyo para poder recoger información de manera amplia y sistemática a cerca de un tema o actividad sistematizada. En las oficinas de trabajo las formas están presentes en todas o casi todas las actividades que se llevan a cabo en su interior. Los formatos o formas que se emplean en el desarrollo del procedimiento de actividades deben aparecer como parte del manual de procedimientos, su aparición puede ser de dos formas, se explican a continuación:

- Las formas pueden ser intercaladas dentro del texto como respaldo de las actividades en donde se originan.
- Las formas pueden ser incluidas como apéndices del manual.

De cualquier forma, las operaciones que impliquen el uso de formas deben estar acompañadas de referencias que expliquen su uso así como su ubicación dentro del manual. Tales referencias pueden ser números.

Por otro lado, para un manejo apropiado de las formas su diseño debe seguir una secuencia lógica, sus partes pueden ser organizados en cinco partes:

1. Identificación: consiste en el título y número de la forma y, en ocasiones también el serial.
2. Instrucciones: son las indicaciones de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias.
3. Introducción: es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar; consiste en: a quién está dirigida y las condiciones que gobiernan la acción que va a tener el cuerpo de la forma.

4. Cuerpo: representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene después de la introducción. Es la parte más amplia de la forma.
5. Conclusiones: consiste en firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyente que le de validez oficial.

1. Identificación

3. Introducción

4. Cuerpo

5. Conclusiones

2. Instrucciones

Las formas originan gastos desde su creación hasta su colocación por lo que deben ser aprovechadas al máximo. Así de la eficiencia de las formas usadas depende la

eficiencia de los procedimientos que las utilizan; y del costo de las formas utilizadas depende el costo del trabajo administrativo.

Existe una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo. Por ende, todos los que usan una forma deben respetar su diseño y sus objetivos ya que es el principal instrumento para la obtención de información que justifique la creación del procedimiento.

3. 8. Revisión y actualización de manuales.

Los manuales necesitan ser actualizados es decir, ser adaptados a los cambios que se presenten en el medio ambiente externo. La organización se encuentra en un medio que constantemente presenta modificaciones y es indispensable que la organización también se modifique. La actualización de los manuales se puede llevar a cabo dos formas principalmente, la primera consiste en hacer las modificaciones conforme sean necesarias. Este tipo de actualización responde a la necesidad de adaptarse a un cambio que obliga a la organización a cambiar repentinamente su forma de trabajar.

La segunda forma de actualizar un manual, consiste en establecer un programa de revisión y actualización periódica, se recomienda que sea mínimo una vez al año. La actualización periódica ayuda a la organización a pronosticar posibles efectos no solo en el área en que será aplicado el manual, también en otras áreas en donde pueda tener efectos secundarios.

Ayuda a que la organización tenga objetivos a largo plazo, incluyendo a toda la organización en la actualización de sus manuales. La actualización de un manual se concentra en tres pasos principalmente de acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia, estos se describen a continuación.

El primer paso es planear la actualización, es poner en claro que es lo que se va a

hacer, la unidad orgánica encargada de su elaboración es la encargada también de su actualización, es conveniente observar algunas recomendaciones:

- Es importante que se establezcan los periodos de revisión y actualización del contenido del manual.
- Las propuestas para la modificación del contenido del manual son presentadas por el área correspondiente, se presentan ante la unidad orgánica que está encargada de elaborar y actualizar los manuales con el fin de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo a las políticas generales del organismo social así como, prever posibles efectos en otras unidades orgánicas.
- Finalmente, la unidad responsable de su actualización someterá las actualizaciones a las mismas observaciones de cuando se elaboró el original.

El siguiente paso se refiere a la ejecución de la actualización del manual, ante la situación de cambios se recomienda lo siguiente:

- Redacción de una nueva: función, procedimiento, política en hojas prediseñadas, esto es para resaltar la modificación del manual, se puede utilizar hojas de colores, tipos de impresión diferentes, etc.
- Debe incluirse la indicación de que la nueva disposición sustituye a las anteriores. La fecha de entrada de la nueva disposición puede ser suficiente para hacer la señalización del cambio en una función, política o procedimiento.
- Inserción de la nueva función, procedimiento o política en el manual con la anticipación necesaria con el fin de que el usuario tome conocimiento de las nuevas disposiciones.

El último paso de la actualización de un manual se refiere al control de las actualizaciones.

Todas las actualizaciones que un manual sufra deben estar registradas en un control central que respalde cada modificación hecha al contenido del manual, esto facilitará la obtención de autorización y conformidad para cada actualización. De no existir el control de actualizaciones del manual, resultarán confusiones y malas interpretaciones.

La actualización de un manual responde a la necesidad de la organización de hacer frente a las obligaciones que adquiere con sus clientes, proveedores, autoridades reguladoras, entre otros. Las relaciones anteriormente mencionadas constantemente cambian.

El valor del manual y en especial de su procedimiento, depende de la validez de su información. Un manual que no se actualiza, disminuye la efectividad en la acción de la organización, ya que el manual es hecho para responder a las necesidades de la empresa en un tiempo determinado, y las condiciones que impone el medio externo cambian.

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO

4. 1. Planteamiento del problema.

El actual procedimiento de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo carece de rapidez en la ejecución de actividades, están acomodadas en un modo tal que la pérdida de tiempo es la mayor característica de todo el procedimiento. Aproximadamente, toma hasta un mes reclutar, seleccionar y contratar al personal de nuevo ingreso.

Se solicita al candidato exámenes de laboratorio como consecuencia de lo ocurrido con la empresa SERPAPROSA, cuando un custodio disparó a un civil, estos estudios de laboratorio se realizan solo a custodios y es el primer paso después de la entrevista inicial y profunda. Deben ser realizados a todo el personal que maneja armas y efectivo.

Por otro lado, los documentos necesarios para contratar a los nuevos ingresos son papeles que requieren ser tramitados ante las autoridades competentes (certificado de residencia y carta de antecedentes no penales), tales documentos se le solicitan al candidato en el momento inadecuado, lo cual retrasa su contratación.

Las investigaciones socioeconómicas, después de que son realizadas a los candidatos se elaboran los reportes correspondientes, dichos reportes cuentan con la aprobación del departamento encargado de su elaboración indicando que el candidato es viable, son entregados al jefe de reclutamiento y selección para revisión y no a las distintas coordinaciones, lo cual da pauta a que la información haga una triangulación innecesaria retrasando el trabajo. Cada coordinación está calificada para hacer tal revisión.

La entrevista realizada por el jefe de área es realizada en un momento inconveniente ya que el procedimiento marca que el candidato se entrevistará con el jefe de área después de haber sido aceptado por el departamento de Investigaciones, es

importante que el candidato cubra el perfil del puesto en cuanto al conocimiento del puesto así como en cuanto a aptitudes.

La aplicación de exámenes psicométricos se ejecuta en una secuencia incorrecta ocasionando una mayor utilización de recursos materiales y tiempo en su aplicación, evaluación e interpretación.

El día que el candidato es contratado se le toman fotografías para poder darlo de alta ante las autoridades correspondientes por el porte de arma de fuego, las fotografías son de diferente tamaño y se destinan para el expediente del archivo de personal, expediente para SEDENA y para contingencias. Dentro del procedimiento de reclutamiento y selección, cuando el candidato es citado para realizar exámenes psicométricos se le pide que se tome fotografías tamaño infantil, en un lugar específico que los auxiliares de reclutamiento le indican, dichas fotos tienen un costo, estas últimas fotos no son necesarias pues, en su contratación se le toman las fotografías correspondientes.

Lo anterior hace que la sustitución de personal sea lenta y que en consecuencia, las áreas solicitantes no cuenten con el personal que necesitan para poder realizar sus actividades de la mejor manera.

4. 2. Hipótesis.

El planteamiento del problema da pauta a la formulación de la siguiente hipótesis:

- La actualización del manual de reclutamiento y selección de personal permitirá disminuir el tiempo de contratación del personal que las áreas solicitantes requieren para el cumplimiento de sus actividades, cubriendo el perfil que el puesto requiere.

4. 3. Objetivos.

- Disminuir el tiempo de contratación del personal de nuevo ingreso.
- Asegurar que el personal de nuevo ingreso cubra el perfil del puesto cien por

ciento.

- Aumentar el número de contrataciones.
- Sustituir el personal que abandona la empresa en menor tiempo para que el área solicitante pueda realizar sus actividades en tiempo.

4. 4. Historia de la empresa.

En México el giro traslado de valores surge durante la segunda mitad de los años 60's, en 1965, para ser exactos aparece la primera empresa del giro, pero fue hasta 1976 cuando el giro se consolidó con la creación de nuevas empresas que satisficieran la apremiante necesidad de la banca, la industria y el comercio. El giro surge para satisfacer los servicios de traslado y proceso de valores que la expansión de los sistemas financieros y comerciales demandaba.

En 1976 surge la empresa Sepsa Traslado de Valores S. A. de C. V. en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León. Los comienzos de la empresa se concentran en dar servicio a clientes que se encontraban en Monterrey y localidades cercanas. A mediados de los años 1980 dominaba el mercado en la zona norte del país con 27 sucursales.

Actualmente Sepsa tiene tres servicios: traslado de valores, proceso de valores y cajeros automáticos, todos estos servicios son proporcionados regidos por la misión de la empresa: ofrecer servicios de alta calidad orientados a la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes, manteniendo un ritmo de alto crecimiento en ventas, rentabilidad y solidez financiera.

4. 5. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal que se usaba antes de ser actualizado.

Se presenta el manual que se usaba antes de la actualización, escribiendo en negritas las partes que serán actualizadas:



Sepsa traslado de valores

S. A. DE

C.

V.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL**

CÓDIGO: MPRS-01

Fecha de aprobación: 03 de agosto de 2001.

Fecha de implantación: 18 de agosto de 2001.

APROBARON

Gerente General

Gerente de Desarrollo

Jefe de Sistemas y Procedimientos

Jefe de Reclutamiento y Selección

Jefe de Aseguramiento de Calidad

FIRMA

INDICE

Introducción	1
Objetivo	2
Políticas de contratación de reclutamiento y selección de personal	2
Texto procedimental.	3
Diagrama de flujo.	5
Formatos.	9
Formato 1. Requisición de personal.	9
Formato 2. Pre-solicitud.	10
Formato 3. Solicitud	11
Formato 4. Pase para entrevista	16
Formato 5. Pase para laboratorio	16
Formato 6. Documentación para posible contratación	17
Formato 7. Envío de contratación	17
Directorio	18

INTRODUCCIÓN

El contenido del manual explica las actividades que se llevan a cabo en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, la aplicación del presente manual se limita a dicho departamento.

Su contenido inicia resaltando el objetivo que se pretende conseguir con la aplicación del manual. En seguida, se enlistan las políticas que servirán como guías de acción para la realización de las actividades que se desglosan de manera consecutiva.

Posteriormente, las actividades de las que se compone el procedimiento en descrito son enlistadas de manera cronológica, siguiendo el orden en que deben ser ejecutadas.

El diagrama de flujo que se presenta después del listado de actividades, es la representación gráfica del mismo listado, ayuda a entender las actividades individuales en un marco general, identificando la secuencia de las mismas.

Después del diagrama de flujo se encuentran los formatos o formas que el personal involucrado debe ocupar para la realización de sus actividades. Todas las formas son únicas e insustituibles.

El presente manual entra en vigor en la fecha señalada en la hoja de identificación, siendo acreditado por las partes autorizadas para su aprobación. Las propuestas para las posibles modificaciones del contenido del manual se llevarán a cabo a través del formato "solicitud de modificación" en poder del departamento de Sistemas y procedimientos.

OBJETIVO

Indicar al personal del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal el procedimiento de sus actividades de manera formal y única de modo tal que, desempeñen sus tareas con pleno conocimiento de las mismas, eliminando dudas en cada una de las situaciones que se presente en su trabajo diario.

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1. El departamento de reclutamiento y selección es el único facultado para reclutar, seleccionar y contratar personal de nuevo ingreso.
2. Toda contratación se lleva a cabo mediante requisición autorizada por el área solicitante, gerencia de Relaciones Laborales y, las vacantes de nueva creación deberán ser autorizadas por la coordinación general del área solicitante con sede en la matriz Sepsa Monterrey.
3. La aceptación definitiva de los candidatos corresponde al jefe del área solicitante.
4. No se contrata a candidatos con las siguientes características:
 - a. Mostrar falta de interés.
 - b. No comprobar empleos anteriores.
 - c. No cubrir con el perfil: personalidad pasiva, estudios insuficientes, presentación.
 - d. Reingreso.
 - e. Haya laborado en empresas del mismo giro.
 - f. Cuento con familiares trabajando o que hayan trabajado en la empresa.
 - g. Cuento con familiares trabajando o que hayan trabajado en otras empresas del giro.
 - h. Haya laborado en corporaciones de policía, sindicatos y partidos políticos.
 - i. Cuento con familiares que trabajen o hayan trabajado en corporaciones de policía, sindicatos y partidos políticos.
 - j. Maneje armas de fuego a través de instituciones no autorizadas.
 - k. Personalidad conflictiva: tatuajes, antecedentes penales, alcoholismo, drogadicción.
 - l. Oculta información, presenta documentos apócrifos, presenta documentación incompleta.
 - m. Manifiesta problemas de horario.
 - n. Cuenta con su domicilio a más de 1hr 30min de la empresa.
 - o. Tiene arraigo domiciliario menor a 8 meses.
 - p. No haya sido aceptado por el servicio médico.

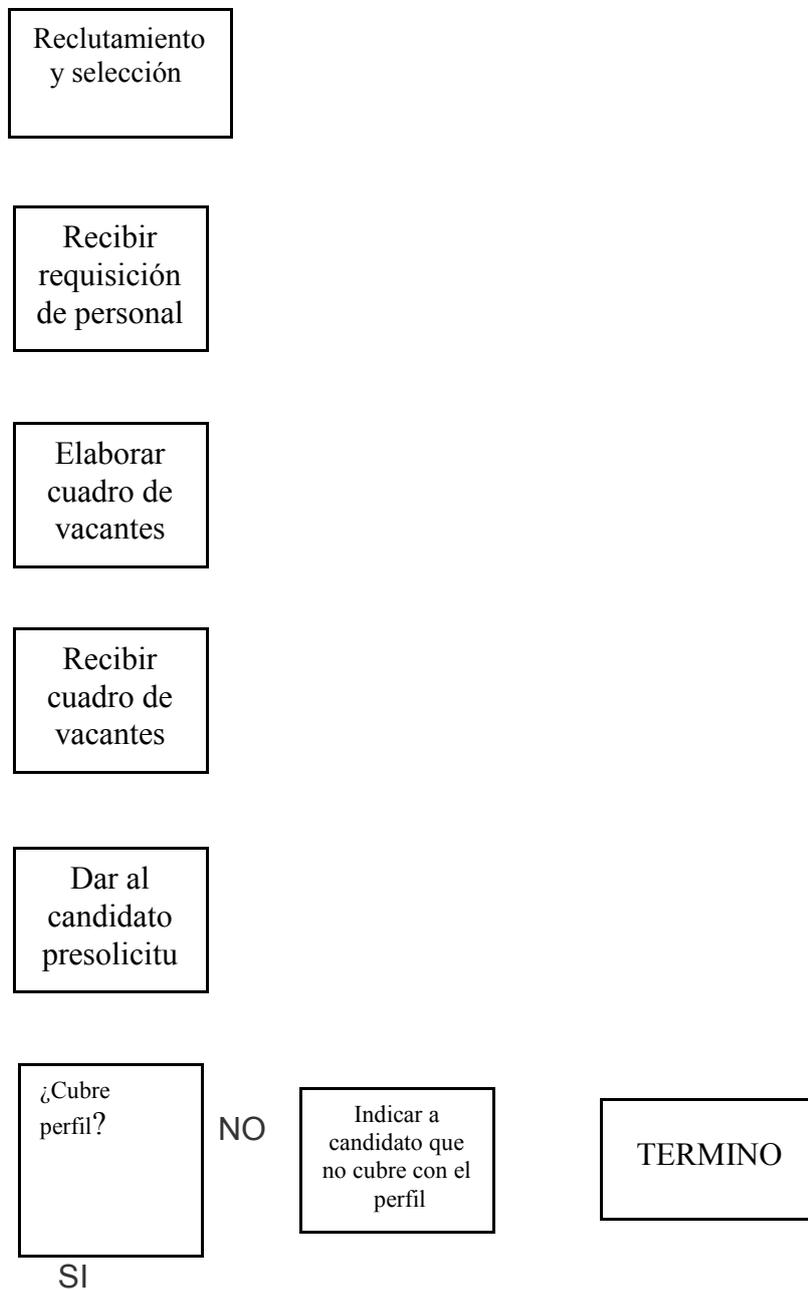
- q. No haya sido aceptado por el jefe de área.
r. Haya desertado del ejército.

TEXTO PROCEDIMENTAL		
Cons.	Responsable	Actividad
1	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Recibe requisición de personal, verificando firmas de autorización. Ver formato 1.
2	Coordinador de Reclutamiento y Selección	No. Elabora cuadro de vacantes e informa a auxiliares de Reclutamiento y Selección.
3	Auxiliar de Reclutamiento y Selección	Recibe cuadro de vacantes y acude a fuentes de reclutamiento internas y / o externas, con base en las descripciones de puestos.
4	Auxiliar de Reclutamiento y Selección	Proporciona al candidato pre-solicitud de empleo para ser requisitada. Ver formato 2
5	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Entrevista al candidato verificando que cubra los requisitos marcados conforme al perfil del puesto y considerando políticas de contratación
5.1		¿Es viable para continuar el trámite? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
6	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si. Entrega al candidato Solicitud de Empleo para ser requisitada. Ver formato 3
7	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Realiza entrevista profunda al candidato, verificando que cubra el Perfil para el Puesto, (así como de las competencias, habilidades laborales) y políticas de contratación.
7.1		¿Es viable para continuar con el trámite? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
8	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si. Envía al candidato a servicio médico. Ver formato 4.
9	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Recibe dictamen médico que podrá ser aceptado o rechazado, el cual se anexa a su expediente.
9.1		¿Es aceptado por Servicio Médico? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.

10	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si: programa al candidato a exámenes psicométricos.
----	---	--

11	Auxiliar de Reclutamiento y Selección	Evalúa y califica la batería de exámenes psicométricos.
11.1		¿Es aceptado en los exámenes psicométricos? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
12	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si: Proporciona al candidato relación de documentos que deberá entregar para su posible contratación y le indica que debe tramitar la carta de antecedentes no penales y certificado de residencia. Ver formato 6
13	Auxiliar de Reclutamiento y selección	Recoge y archiva los documentos solicitados para posible contratación.
14	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Programa al candidato a estudio socioeconómico, entrega al candidato envíos de contratación para ser requisitados y le proporciona relación de documentos que mostrará en original al investigador de Estudio Socioeconómico.
15	Coordinador de reclutamiento y selección	Recibe resultado del estudio socioeconómico, lo anexa al expediente de cada persona y notifica al reclutador para que continúe con el proceso de reclutamiento y selección.
15.1		¿Es aceptado en estudio socioeconómico? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
16	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si. Envía al candidato a entrevista y exámenes con el responsable del área solicitante. Ver formato 4.
17	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Recibe el reporte anotado en el "reporte de entrevista".
17.1		¿Es aceptado por el responsable del área solicitante? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
18	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si: proporciona al candidato pase para que se tome fotos tamaño infantil, blanco y negro.
19	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Recibe fotografías y programa al candidato para contratación. Ver formato 7.

DIAGRAMA DE FLUJO



Dar al candidato solicitud

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Enviar a candidato a examen

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Programar exámenes psicométrico

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Pag. 7

Solicitar documentos para

Archi-var doc

Programar estudio socioeconó-mic

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Enviar a entrevista técnica

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Pag. 7

Dar pase para fotografías

Recibir fotos y programar contratación

TERMINO

FORMATOS

Formato 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FMRS-001-01

Fecha de elaboración _____

Puesto: _____

No. plazas: _____

CAUSAS QUE ORIGINAN LA VACANTE

Puesto de nueva creación: _____

Sustitución del Sr. (A): _____

Cubrir incapacidad del Sr. (A): _____

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Horario: _____

Días de descanso: _____

Sexo: _____

Puesto sindicalizado: _____

Sueldo propuesto: _____

Sueldo autorizado: _____

CARACTERÍSTICAS DESEABLES PARA EL PUESTO

Edad: _____

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Persona que entrevistará al candidato: _____

Vo. Bo.	Vo. Bo.	Vo. Bo.
Jefe de Departamento	Gerente de sucursal	Gerente de Recursos Humanos

Formato 2

PRE-SOLICITUD						FMPRS-002-01
DATOS GENERALES						
NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD	ESTATURA	PESEO	
DOMICILIO		COLONIA		POBLACION		
ESTADO						
REG. FED. CONT.	NO. SEGURO SOCIAL	NO. CARTILLA MILITAR				
VIVE EN CASA PROPIA	RENTA CASA	ESTÁ PAGANDO SU CASA		TELEFONO		
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD		
SOLTERO		CASADO CIVIL	VIUDO	SEPARADO		NO. DEPENDIENTES
		CASADO IGLESIA	UNION LIBRE	DIVORCIADO		
TRABAJOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO O AREAS DE INTERES						
ESTUDIOS						
PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	COMERCIAL	TECNICA	PROFESIONAL	
ESTUDIA ACTUALMENTE. ¿QUÉ ESTUDIA Y CUÁL ES SU AVANCE EN CRÉDITOS?						
EXPERIENCIA DE TRABAJO (INICIAR CON ACTUAL O ÚLTIMO)						
EMPRESA	PUESTO	SUELDO	FECHA	MOTIVO DE SPARACIÓN		

FAMILIARES QUE TRABAJEN				
NOMBRE		PARENTESCO	EMPRESA Y PUESTO	
OBSERVACIONES				

Formato 3

S O L I C I T U D						
FMPRS-003-01						
DATOS GENERALES						
	NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD	ESTATURA	PESEO
	DOMICILIO ESTADO		COLONIA		POBLACION	
	REG. FED. CONT.	NO. SEGURO SOCIAL	NO. CARTILLA MILITAR			
	VIVE EN CASA PROPIA	RENTA CASA	ESTÁ PAGANDO SU CASA		TELEFONO	
	LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD	
	SOLTERO		CASADO CIVIL	VIUDO	SEPARADO	NO. DEPENDIENTES
			CASADO IGLESIA	UNION LIBRE	DIVORCIADO	
TRABAJOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO O AREAS DE INTERES						
ESTUDIOS						
AÑOS	ESPECIALIDAD O PROFESIÓN	FECHAS	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	LUGAR	CERT.	
	PRIMARIA					

	SECUNDARIA				
	COMERCIA				
	PREPARATORIA				
	TECNICO				
	PROFESIONAL				
	POSGRADO				
	OTROS				

CURSOS

NOMBRE	NO. HRS	FECHA	LUGAR	ORGANIZADO POR

IDIOMAS

IDIOMAS EXTRANJEROS	HABLA %	ESCRIBE %	LEE %	FORMA EN QUE APRENDIO

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS QUE PUEDE OPERAR				

ACTIVIDADES SOCIALES

SOCIEDADES O ASOCIACIONES CIVICAS, CULTURALES, DEPORTIVAS, ETC. A QUE HA PERTENECIDO	PUESTO EN LA MESA DIRECTIVA	LUGAR	FECHA

ORGANIZACIONES SINDICALES			
A QUE ORGANIZACIONES O SINDICATOS LABORALES PERTENECE O HA PERTENECIDO Y QUE PUESTOS HA OCUPADO			
DISPONIBILIDAD			
¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR?	¿A CAMBIAR D ERESIDENCIA?	¿TIENE INGRESOS EXTRAS A SU SUELDO?	FUENTE DE INGRESOS
SI NO	SI NO	SI NO	
SI ESTA EMPLEADO ACTUALMENTE ¿POR QUÉ QUIERE CAMBIAR?			¿ACEPTA TRABAJAR POR TURNOS?

TRABAJO		
COMIENZE POR EL PRIMER TRABAJO QUE HAYA TENIDO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA INICIAL	SALARIO INICIAL
DIRECCIÓN		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO FINAL
PUESTO DESEMPEÑADO		
MOTIVO DE SEPARACIÓN		
DESCRIBA A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZÓ).		
TRABAJO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA INICIAL	SALARIO INICIAL
DIRECCIÓN		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO FINAL

FIRMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:
REPORTE DE ENTREVISTA
FIRMA JEFE DE AREA:
11

Formato 4	
PASE PARA ENTREVISTAS	
FMPRS-004-01	
Entrevista con:	_____
Departamento:	_____
Nombre del visitante:	_____
Hora de entrada:	_____
Hora de salida:	_____

Asunto: _____

Formato 5

PASE PARA LABORATORIO

FMPRS-005-01

Nombre del candidato:

Firma :

Puesto:

Empresa:

Doctor Erazo 123. Col. Doctores

Firma Reclutamiento.

Página 16 de 18

Formato 6

DOCUMENTACIÓN PARA POSIBLE CONTRATACIÓN

2 Copias c/u

FMPRS-006-01

1. Cartilla militar.
2. Acta de nacimiento.
3. Acta de matrimonio.
4. Certificado de estudios (mínimo secundaria).
5. Comprobante de domicilio.
6. CURP
7. Cartas laborales de empleos anteriores.
8. Cartas de recomendación personales.
9. Comprobante de afiliación al IMSS.
- 10.3 fotografías blanco y negro, tamaño infantil.

- 11. Carta de antecedentes no penales.
- 12. Certificado de residencia.
- 13. Ex militares: baja del ejército

Formato 7

ENVÍO DE CONTRATACIÓN			
			FMPRS-007-01
DATOS PERSONALES			
NOMBRE		EDAD	SEXO
DIRECCIÓN	COLONIA	ENTIDAD FEDERATIVA	TELEFONO
ESTADO CIVIL	NO. SEGURO SOCIAL	RFC	
AREA EXCLUSIVA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
FECHA DE INGRESO:		CATEGORIA:	
DEPARTAMENTO:		SALARIO DIARIO:	
SALARIO DIARIO INTEGRADO:		TIPO DE NOMINA:	
BENEFICIARIOS DE SEGURO DE VIDA			
NOMBRE	DOMICILIO	EDAD	PORCENTAJE

Página 17 de 18

DIRECTORIO

GERENTE GENERAL

GERENTE DE DESARROLLO

JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

JEFE DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4. 6. Modificaciones realizadas en el manual.

- La entrevista técnica o entrevista con el jefe de área se realizaba después de que el candidato era aceptado por Investigaciones es decir, después del estudio socioeconómico, paso 15. La propuesta en este manual es hacer la entrevista técnica después de que el candidato haya sido aceptado por el servicio médico y antes del estudio socioeconómico, paso 10. La secuencia en que se realizaba la entrevista ocasionaba que se enviaran a estudio socioeconómico a candidatos que el jefe de área no había entrevistado los cuales, en ocasiones eran rechazados por el mismo cuando los entrevistaba ya investigados, aumentaba el número de entrevistas y trámites a candidatos

inviabiles además de, aumentar el costo que incluye realizar el estudio socioeconómico.

- Los documentos que se solicitaban al candidato para posible contratación se pedían después de que el candidato era aceptado por el servicio médico además de, que la carta de antecedentes no penales y el certificado de residencia se solicitaban en este paso. La propuesta para este manual, es que el candidato entregue todos los documentos excepto el certificado de residencia. Los anteriores documentos representan un costo para el candidato. El traer todos los documentos juntos, en muchas ocasiones representaba perder buenos candidatos que por falta de dinero no continuaban el trámite a causa del gasto que implicaba tramitar estos documentos. Resulta conveniente solicitar primeramente el más importante para la empresa.
- El reporte del estudio socioeconómico realizado a los candidatos se entregaba al jefe de reclutamiento y selección, paso 15. La propuesta para este manual es que el reporte de estudio socioeconómico se entregue al coordinador de reclutamiento y selección en este caso, de Sepsa quien, cuenta con la información del candidato e información a cerca del contenido del estudio socioeconómico. El anterior procedimiento ocasionaba que el jefe de reclutamiento retuviera los estudios socioeconómicos innecesariamente por varios días retrazando el procedimiento de los candidatos.
- Los hechos que recientemente han acaecido ha ocasionado que las autoridades reguladoras impongan nuevos requisitos a las empresas de este giro, teniendo que comprobar que los nuevos ingresos no hacen uso de sustancias prohibidas (drogas). Cuando se anunció esta nueva medida, se contempló que los custodios fueran los únicos que fueran sometidos a este requisito, cabe resaltar que antes de los hechos, ningún candidato presentaba los análisis clínicos, este paso no aparecía en el manual. La propuesta para este manual es que todos los candidatos pasen por este trámite y sea después de que hayan sido aceptados por Investigaciones, paso 16.

- Las autoridades reguladoras han solicitado que las empresas de traslado de valores comprueben que los candidatos presentan exámenes psicométricos, estos exámenes eran realizados antes de solicitar documentos para posible contratación, lo que ocasionaba que se aplicaran exámenes psicométricos a candidatos que no puedan acreditar el estudio (el estudio socioeconómico es el paso donde mas candidatos son rechazados) lo que ocasionaba que se triplicara el uso de recursos materiales para su aplicación y el tiempo empleado para la aplicación y evaluación de los mismos. La propuesta en este manual es que sean aplicados al final del procedimiento, en este paso el índice de rechazo es bajo, 1 de cada 15.
- Los candidatos tenían que presentar fotografías que el personal de reclutamiento y selección les indicaba dónde habían de tomárselas lo cual, implicaba un gasto innecesario porque el día de su contratación se les tomaban fotografías para su expediente de personal, expediente SEDENA y para contingencias de los tamaños necesarios. La propuesta para este manual es eliminar el paso que indicaba que los candidatos se tomaran tales fotografías.

4. 7. Elaboración de la actualización del manual.

Es importante mencionar que la actualización mencionada es un prototipo realizado en la empresa Sepsa Traslado de Valores el cual, de acuerdo a los resultados obtenidos se implantaría en Sepsa y en otras empresas de traslado de valores pertenecientes al mismo grupo.

La solicitud de modificación es el documento base para que la actualización se lleve a cabo, dicho documento se archiva foliado en la carpeta “solicitud de modificación” en poder del departamento Sistemas y Procedimientos.

Para la elaboración de la actualización del presente manual se toman en cuenta las solicitudes de modificación con número de anexo 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

Los métodos de recolección de información que se utilizaron fueron los siguientes:

- Observación: la forma en que los auxiliares de reclutamiento y selección hacían sus actividades estuvieron en la mira.
- Entrevistas hechas al personal de reclutamiento y Selección.

El desarrollo de las actividades fue el siguiente:

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN (DIAS)
1. Recolección de información para elaborar propuesta.	15
2. Aceptación y redacción de texto y diagrama de flujo.	1
3. Junta para correcciones. Modificación de las mismas.	1
4. Junta para revisar las modificaciones.	1
5. Junta para autorización de actualización.	1
6. Impresión y armado.	1
7. Distribución e implantación.	1

Las actividades a realizar y el tiempo empleado para su ejecución se muestra en la siguiente gráfica de Gant.

FECH A	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30	1	4	5	6	7	8	11	12
	SEPTIEMBRE 2004													OCTUBRE 2004							
ACTI-VIDAD																					
1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
2																■					
3																	■				
4																		■			
5																			■		

6																					
7																					

El área encargada de la actualización del manual será el departamento de sistemas y procedimientos el cual, se hace cargo de los gastos presupuestados para la actualización.

4. 8. Manual de procedimientos de reclutamiento y selección actualizado.

- Las modificaciones que se han llevado a cabo son escritas en negritas.
- El trámite de los análisis clínicos es nuevo, no se contemplaba por escrito antes de la actualización.
- El trámite de toma de fotografías tamaño infantil se suprimió.





Sepssa traslado de valores

S. A. DE

C.

V.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL**

CÓDIGO: MPRS-01

Fecha de aprobación: 03 de agosto de 2001.

Fecha de implantación: 18 de agosto de 2001.

APROBARON

Gerente General

Gerente de Desarrollo

Jefe de Sistemas y Procedimientos

Jefe de Reclutamiento y Selección

Jefe de Aseguramiento de Calidad

FIRMA

CONTROL DE REVISIÓN

Fecha de modificación:

08 de octubre de 2004

Motivo de modificación:

1. Reducir el tiempo de contratación de personal.
2. Asegurar que los candidatos cubran el perfil del puesto, aumentando la calidad del procedimiento.
3. Cumplir con las nuevas modificaciones impuestas por las autoridades reguladoras.

Número de revisión:

01

Ver detalles en “solicitud de modificación” con folio:

001, 002, 003, 004, 005, 006, 007.

APROBACIÓN

Gerente General
Gerente de Desarrollo
Jefe de Sistemas y Procedimientos
Jefe de Reclutamiento y Selección
Jefe de Aseguramiento de Calidad

FIRMA

INDICE

Introducción.	1
Objetivo.	2
Políticas de contratación de reclutamiento y selección de personal.	2
Texto procedimental.	3
Diagrama de flujo.	5
Formatos.	9
Formato 1. Requisición de personal.	9
Formato 2. Pre-solicitud.	10
Formato 3. Solicitud.	11
Formato 4. Pase para entrevista.	16
Formato 5. Pase para laboratorio.	16
Formato 6. Documentación para posible contratación.	17
Formato 7. Envío de contratación.	17
Sugerencias.	18
Directorio.	19

INTRODUCCIÓN

El contenido del manual explica las actividades que se llevan a cabo en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, la aplicación del presente manual se limita a dicho departamento.

Su contenido inicia resaltando el objetivo que se pretende conseguir con la aplicación del manual. En seguida, se enlistan las políticas que servirán como guías de acción para la realización de las actividades que se desglosan de manera consecutiva.

Posteriormente, las actividades de las que se compone el procedimiento en descrito son enlistadas de manera cronológica, siguiendo el orden en que deben ser ejecutadas.

El diagrama de flujo que se presenta después del listado de actividades, es la representación gráfica del mismo listado, ayuda a entender las actividades individuales en un marco general, identificando la secuencia de las mismas.

Después del diagrama de flujo se encuentran los formatos o formas que el personal involucrado debe ocupar para la realización de sus actividades. Todas las formas son únicas e insustituibles.

El presente manual entra en vigor en la fecha señalada en la hoja de identificación, siendo acreditado por las partes autorizadas para su aprobación. Las propuestas para las posibles modificaciones del contenido del manual se llevarán a cabo a través del formato "solicitud de modificación" en poder del departamento de Sistemas y procedimientos.

OBJETIVO

Indicar al personal del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal el procedimiento de sus actividades de manera formal y única de modo tal que, desempeñen sus tareas con pleno conocimiento de las mismas, eliminando dudas en cada una de las situaciones que se presente en su trabajo diario.

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

5. El departamento de reclutamiento y selección es el único facultado para reclutar, seleccionar y contratar personal de nuevo ingreso.
6. Toda contratación se lleva a cabo mediante requisición autorizada por el área solicitante, gerencia de Relaciones Laborales y, las vacantes de nueva creación deberán ser autorizadas por la coordinación general del área solicitante con sede en la matriz Sepsa Monterrey.
7. La aceptación definitiva de los candidatos corresponde al jefe del área solicitante.
8. No se contrata a candidatos con las siguientes características:
 - a. Mostrar falta de interés.
 - b. No comprobar empleos anteriores.
 - c. No cubrir con el perfil: personalidad pasiva, estudios insuficientes, presentación.
 - d. Reingreso.
 - e. Haya laborado en empresas del mismo giro.
 - f. Cuento con familiares trabajando o que hayan trabajado en la empresa.
 - g. Cuento con familiares trabajando o que hayan trabajado en otras empresas del giro.
 - h. Haya laborado en corporaciones de policía, sindicatos y partidos políticos.
 - i. Cuento con familiares que trabajen o hayan trabajado en corporaciones de policía, sindicatos y partidos políticos.
 - j. Maneje armas de fuego a través de instituciones no autorizadas.
 - k. Personalidad conflictiva: tatuajes, antecedentes penales, alcoholismo, drogadicción.
 - l. Oculta información, presenta documentos apócrifos, presenta documentación incompleta.
 - m. Manifiesta problemas de horario.
 - n. Cuenta con su domicilio a más de 1hr 30min de la empresa.
 - o. Tiene arraigo domiciliario menor a 8 meses.
 - p. No haya sido aceptado por el servicio médico.
 - q. No haya sido aceptado por el jefe de área.
 - r. Haya desertado del ejército.

TEXTO PROCEDIMENTAL

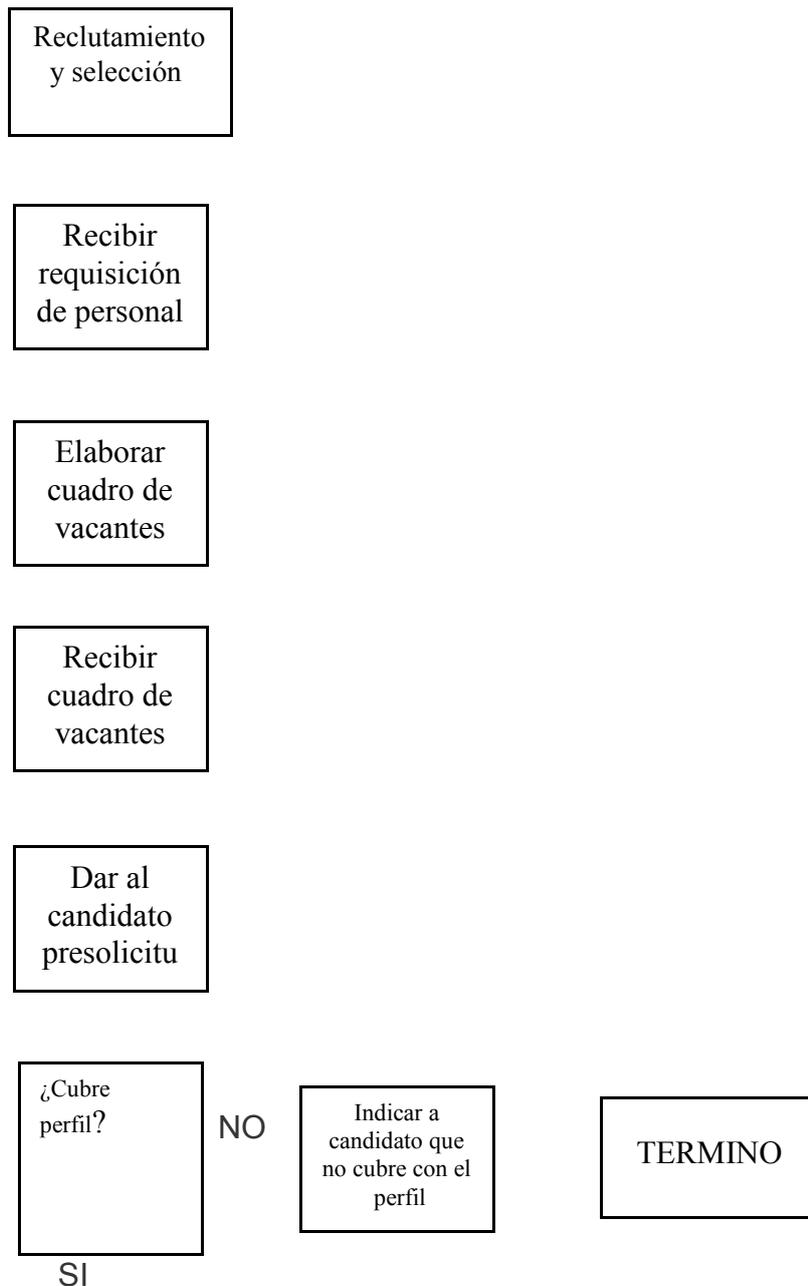
Cons.	Responsable	Actividad
1	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Recibe requisición de personal, verificando firmas de autorización. Ver formato 1.
2	Coordinador de Reclutamiento y Selección	No. Elabora cuadro de vacantes e informa a auxiliares de Reclutamiento y Selección.
3	Auxiliar de Reclutamiento y Selección	Recibe cuadro de vacantes y acude a fuentes de reclutamiento internas y / o externas, con base en las descripciones de puestos.
4	Auxiliar de Reclutamiento y Selección	Proporciona al candidato pre-solicitud de empleo para ser requisitada. Ver formato 2.
5	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Entrevista al candidato verificando que cubra los requisitos marcados conforme al perfil del puesto y considerando políticas de contratación
5.1		¿Es viable para continuar el trámite? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
6	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si. Entrega al candidato Solicitud de Empleo para ser requisitada. Ver formato 3
7	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Realiza entrevista profunda al candidato, verificando que cubra el Perfil para el Puesto, (así como de las competencias, habilidades laborales) y políticas de contratación.
7.1		¿Es viable para continuar con el trámite? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
8	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si. Envía al candidato a servicio médico. Ver formato 4
9	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Recibe dictamen médico que podrá ser aceptado o rechazado, el cual se anexa a su expediente.
9.1		¿Es aceptado por Servicio Médico? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
10	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si. Envía al candidato a entrevista y exámenes con el responsable del área solicitante. Ver formato 4.

11	Auxiliar de Reclutamiento y Selección	Recibe el reporte anotado en el “reporte de entrevista”. ¿Es aceptado por el responsable de área solicitante?
11.1		No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
12	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si: Proporciona al candidato relación de documentos que deberá entregar para su posible contratación y le indica que debe tramitar la carta de antecedentes no penales.
13	Auxiliar de Reclutamiento y selección	Recoge y archiva los documentos solicitados para posible contratación. Ver formato 6.
14	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Programa y proporciona relación de documentos que mostrará en original al investigador de Estudio Socioeconómico y entrega al candidato envíos de contratación para ser equisitados.
15	Coordinador de reclutamiento y selección	Recibe resultado del estudio socioeconómico, lo anexa al expediente de cada persona y notifica al reclutador para que continúe con el proceso de reclutamiento y selección. ¿Es aceptado en estudio socioeconómico?
15.1		No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
16	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si. Proporciona al candidato pase para la realización de análisis clínicos. Ver formato 5.
17	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Recibe resultados de análisis clínicos “aceptado, rechazado”. ¿Es aceptado en los análisis clínicos?
17.1		No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
18	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Si: programa al candidato a exámenes psicométricos.
19	Auxiliar de Reclutamiento y selección.	Evalúa y califica la batería de exámenes psicométricos. ¿Es aceptado en los exámenes psicométricos? No. Concluye el trámite, indicando al candidato que no cumple con los requisitos para continuar el proceso de contratación.
20	Auxiliar de	Sí. Programa al candidato para contratación, indicándole

**Reclutamiento
y selección.**

**que debe tramitar certificado de residencia y presentarlo
el día de su contratación. Ver formato 7.**

DIAGRAMA DE FLUJO



Dar al candidato solicitud

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Enviar a candidato a examen

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Realizar entrevista técnica.

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Pag. 7

Solicitar documentos para

Archi-var doc

Programar estudio socio económico

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Realizar análisis clínicos

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Pag. 7

Página 7 de 19

Aplicar batería psicométrica

¿Cubre perfil?

NO

Indicar a candidato que no cubre con el perfil

TERMINO

SI

Programar contratación

TERMINO

FORMATOS

Formato 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FMPRS-001-01

Fecha de elaboración _____

Puesto: _____

No. plazas: _____

CAUSAS QUE ORIGINAN LA VACANTE

Puesto de nueva creación: _____

Sustitución del Sr. (A): _____

Cubrir incapacidad del Sr. (A): _____

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Horario: _____

Días de descanso: _____

Sueldo propuesto: _____

Sexo: _____

Puesto sindicalizado: _____

Sueldo autorizado: _____

CARACTERÍSTICAS DESEABLES PARA EL PUESTO

Edad: _____ Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Persona que entrevistará al candidato: _____

Vo. Bo.	Vo. Bo.	Vo. Bo.
Jefe de Departamento	Gerente de sucursal	Gerente de Recursos Humanos

Formato 2

PRE-SOLICITUD						FMPRS-002-01
DATOS GENERALES						
	NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD	ESTATURA	PESEO
	DOMICILIO ESTADO		COLONIA	POBLACION		
	REG. FED. CONT.	NO. SEGURO SOCIAL	NO. CARTILLA MILITAR			
	VIVE EN CASA PROPIA	RENTA CASA	ESTÁ PAGANDO SU CASA	TELEFONO		
	LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD		
	SOLTERO	CASADO CIVIL	VIUDO	SEPARADO	NO. DEPENDIENTES	
	CASADO IGLESIA		UNION LIBRE	DIVORCIADO		
TRABAJOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO O AREAS DE INTERES						
ESTUDIOS						
PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	COMERCIAL	TECNICA	PROFESIONAL	
ESTUDIA ACTUALMENTE. ¿QUÉ ESTUDIA Y CUÁL ES SU AVANCE EN CRÉDITOS?						
EXPERIENCIA DE TRABAJO (INICIAR CON ACTUAL O ÚLTIMO)						
EMPRESA	PUESTO	SUELDO	FECHA	MOTIVO DE SPARACIÓN		
FAMILIARES QUE TRABAJEN						

NOMBRE	PARENTESCO	EMPRESA Y PUESTO
OBSERVACIONES		

Formato 3

S O L I C I T U D						
FMPRS-003-01						
DATOS GENERALES						
	NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD	ESTATURA	PESEO
	DOMICILIO		COLONIA		POBLACION	
	ESTADO					
	REG. FED. CONT.	NO. SEGURO SOCIAL	NO. CARTILLA MILITAR			
	VIVE EN CASA PROPIA	RENTA CASA	ESTÁ PAGANDO SU CASA		TELEFONO	
LUGAR DE NACIMIENTO			FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD	
SOLTERO		CASADO CIVIL	VIUDO	SEPARADO		NO. DEPENDIENTES
		CASADO IGLESIA	UNION LIBRE	DIVORCIADO		
TRABAJOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO O AREAS DE INTERES						
ESTUDIOS						
AÑOS	ESPECIALIDAD O PROFESIÓN	FECHAS	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	LUGAR	CERT.	
	PRIMARIA					
	SECUNDARIA					
	COMERCIA					
	PREPARATORIA					

	TECNICO				
	PROFESIONAL				
	POSGRADO				
	OTROS				
CURSOS					
NOMBRE		NO. HRS	FECHA	LUGAR	ORGANIZADO POR

IDIOMAS				
IDIOMAS EXTRANJEROS	HABLA %	ESCRIBE %	LEE %	FORMA EN QUE APRENDIO
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS				
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS QUE PUEDE OPERAR				
ACTIVIDADES SOCIALES				
SOCIEDADES O ASOCIACIONES CIVICAS, CULTURALES, DEPORTIVAS, ETC. A QUE HA PERTENECIDO	PUESTO EN LA MESA DIRECTIVA	LUGAR	FECHA	

ORGANIZACIONES SINDICALES				
A QUE ORGANIZACIONES O SINDICATOS LABORALES PERTENECE O HA PERTENECIDO Y QUE PUESTOS HA OCUPADO				
DISPONIBILIDAD				
¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR?	¿A CAMBIAR D ERESIDENCIA?	¿TIENE INGRESOS EXTRAS A SU SUELDO?	FUENTE DE INGRESOS	
SI NO	SI NO	SI NO		
SI ESTA EMPLEADO ACTUALMENTE ¿POR QUÉ QUIERE CAMBIAR?			¿ACEPTA TRABAJAR POR TURNOS?	

TRABAJO		
COMIENZE POR EL PRIMER TRABAJO QUE HAYA TENIDO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA INICIAL	SALARIO INICIAL
DIRECCIÓN		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO FINAL
PUESTO DESEMPEÑADO		
MOTIVO DE SEPARACIÓN		
DESCRIBA A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZÓ).		
TRABAJO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA INICIAL	SALARIO INICIAL
DIRECCIÓN		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO FINAL
PUESTO DESEMPEÑADO		
MOTIVO DE SEPARACIÓN		

FIRMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:
REPORTE DE ENTREVISTA
FIRMA JEFE DE AREA:
11

Formato 4	
	PASE PARA ENTREVISTAS
FMPRS-004-01	
Entrevista con:	_____
Departamento:	_____
Nombre del visitante:	_____
Hora de entrada:	_____
Hora de salida:	_____
Asunto:	_____

Formato 5

PASE PARA LABORATORIO		FMPRS-005-01
Nombre del candidato:		
Firma :	_____	
Puesto:	_____	
Empresa:	_____	
Doctor Erazo 123. Col. Doctores	Firma Reclutamiento.	_____

Página 16 de 19

Formato 6

DOCUMENTACIÓN PARA POSIBLE CONTRATACIÓN			
	2	Copias	c/u
FMPRS-006-01			
14. Cartilla militar.			
15. Acta de nacimiento.			
16. Acta de matrimonio.			
17. Certificado de estudios (mínimo secundaria).			
18. Comprobante de domicilio.			
19. CURP			
20. Cartas laborales de empleos anteriores.			
21. Cartas de recomendación personales.			
22. Comprobante de afiliación al IMSS.			
23. 3 fotografías blanco y negro, tamaño infantil.			
24. Carta de antecedentes no penales.			
25. Certificado de residencia.			

26. Ex militares: baja del ejército

Formato 7

ENVÍO DE CONTRATACIÓN			
			FMPRS-007-01
DATOS PERSONALES			
NOMBRE		EDAD	SEXO
DIRECCIÓN	COLONIA	ENTIDAD FEDERATIVA	TELEFONO
ESTADO CIVIL	NO. SEGURO SOCIAL		RFC
AREA EXCLUSIVA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
FECHA DE INGRESO:		CATEGORIA:	
DEPARTAMENTO:		SALARIO DIARIO:	
SALARIO DIARIO INTEGRADO:		TIPO DE NOMINA:	
BENEFICIARIOS DE SEGURO DE VIDA			
NOMBRE	DOMICILIO	EDAD	PORCENTAJE

Página 17 de 19

SUGERENCIAS

- Se recomienda realizar revisiones del contenido del manual cada dos meses como medida preventiva por las actuales y constantes modificaciones hechas por las autoridades reguladoras.
- Fortalecer los lazos de unión del departamento de Reclutamiento y Selección con Sistemas y Procedimientos para hacer mas efectivas las revisiones y actualizaciones del contenido del manual, haciendo llegar sus sugerencias a través del formato "solicitud de modificación" el cual, está en poder de Sistemas y Procedimientos.

- Hacer una revisión de las políticas de contratación a la brevedad posible para disminuir aun mas el tiempo de contratación de personal de nuevo ingreso.

DIRECTORIO

GERENTE GENERAL

GERENTE DE DESARROLLO

JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

JEFE DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Página 19 de 19

4.9. Resultados de la implantación del manual actualizado

Los datos que se muestran a continuación dan a conocer los beneficios que se dejaron ver a través de la actualización del manual.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO JUNIO 2004-ENERO 2005

MES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
-----	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

VACANTES	87	86	87	92	86	70	50	47
CONTRATACIONES	35	38	36	42	59	61	36	44

La tabla muestra datos interesantes, el primero de ellos es que el número de contrataciones aumentaron constantemente después de la aplicación del manual actualizado. Por otro lado, los meses de diciembre y enero aparentemente muestran un retroceso en el número de contrataciones sin embargo, no es así, estos meses representan la parte del año más difícil para contratar personal, a pesar de las dificultades los números del mes de diciembre se mantienen al mismo nivel de los meses de junio, julio y agosto y, los números del mes de enero son aun mayor.

Otro punto a destacar es el hecho de que después de enero las contrataciones empezaron a disminuir pues el número de vacantes disminuyó considerablemente, como se muestra a continuación.

VACANTES Y CONTRATACIONES FEBRERO-JUNIO 2005					
MES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VACANTES	29	22	14	13	15
CONTRATACIONES	28	22	14	13	14

De acuerdo a los números presentados, si sacamos la media del número de vacantes durante el periodo junio 2004- enero 2005, nos daría 69.5, redondeando 70 vacantes mensualmente y, también sacamos la media del periodo febrero-junio 2005, nos daría 21 vacantes mensualmente, esto refleja que entre ambos periodos existe una disminución de vacantes del 70%

Las vacantes que se registraban en el periodo junio 2004-enero 2005 mensualmente se cubrían en un 58% es decir, poco más de la mitad de las vacantes eran cubiertas. Por otro lado las vacantes cubiertas en el periodo febrero-junio 2005 fueron cubiertas al 97%, casi la totalidad de las vacantes.

La carga de trabajo ocasionada por un procedimiento que resulta lento y largo repercutía en que los nuevos ingresos de la empresa no cubrieran el perfil del puesto, el procedimiento disminuía el tiempo efectivo para poder seleccionar al mejor candidato para el puesto, bastaba con que cubriera lo mínimo y se contrataba. El personal urgía. Lo anterior ocasionaba que el 40% del personal de nuevo ingreso renunciara durante el primer mes de trabajo.

La actualización del manual ayudó a que la carga de trabajo disminuyera y que la selección del candidato sea mas acertada en cuanto a escoger al mas apto para el puesto. La actualización del manual de procedimiento de reclutamiento y selección favoreció en mucho el desarrollo de las actividades del departamento. Por un lado, se mejoró la calidad en el proceso de selección de los nuevos ingresos a través del reacomodo de las actividades que permitieran disminuir el número de vacantes y como consecuencia trabajar con menos candidatos y seleccionar al mejor.

Por otro lado, se disminuyo el número de papelería usada durante el proceso de reclutamiento y selección, solicitudes, estudio socioeconómico, batería psicométrica, reportes, etc.

CONCLUSIONES

La forma en que las organizaciones se constituyen para realizar sus actividades es el modo en que harán frente a las diferentes situaciones a las que se tendrán que enfrentar. Su estructura es la radiografía de la organización en papel y muestra los miembros de la organización, lo que hace cada uno de ellos y como es la coordinación entre cada uno de ellos. La organización se establece pensando en hacer una forma de trabajo rápida y útil que responda a las necesidades de la organización en tiempo y forma.

El conocimiento de los diferentes tipos de estructuras hace mas grande el panorama de las organizaciones. En un principio todas ellas se agrupaban en base a una estructura funcional y con el paso del tiempo, la creciente complejidad de las organizaciones, el estudio de nuevas formas de trabajo así como, las características propias de cada una de las organizaciones ocasionaron que las organizaciones adoptaran una forma de trabajo diferente, que se acoplara a las nuevas circunstancias, haciéndolas mas eficientes, rápidas y adaptables a los cambios. El estudio de las organizaciones hace posible conocer el modo en que operan y saber el por qué de sus resultados, así como preparar posibles cambios dentro de ella. Cada organización tiene diferentes objetivos es decir, se crean con diferentes motivos, los cuales marcan el rumbo que cada una de ellas ha de seguir. Los objetivos son el detonador para que la empresa tenga una razón de ser, se convierten en parámetros que marcan los logros y la situación actual en que se encuentran las organizaciones.

Las organizaciones tienen medios de comunicación que hace que sus miembros se mantengan unidos y notificados. La comunicación logra que todos sepan los que hay que hacer, cómo, cuándo y para qué. Uno de los medios de comunicación mas importantes dentro de una organización son los manuales. Los manuales dentro de una organización dan a conocer entre otras cosas, la historia de la empresa, las políticas, la estructura, el procedimiento de la realización de actividades de las áreas que la conforman, etc. Su importancia recae en que da a conocer información formal es decir, información que la estructura organizacional genera y la hace obligatoria y única dentro de la organización. Los manuales ayudan al entendimiento de

actividades de trabajo que cada uno de sus miembros hace, el manual unifica criterios para las diferentes circunstancias que se pueden generar en un departamento, las soluciones pueden ser múltiples, pero, una de ellas es la más adecuada en resultados y rapidez, el manual ayuda a que esa alternativa se haga general para todo el departamento, mejorando el desempeño de actividades dentro del mismo. Al uniformar la forma en que cada miembro del área hace la actividad, no importa quien la realice, el resultado es el mismo y no se pierde la continuidad es decir, la coordinación de actividades entre los miembros es más definida y continua. La responsabilidad de actividades queda clara en los manuales, indicando quién es el responsable por la ejecución de tal actividad.

Los miembros de la organización cambian constantemente y puede ser en distintas áreas de trabajo, los nuevos miembros requieren de una guía de sus actividades, el manual ayuda a esta actividad fungiendo como guía de trabajo para los nuevos integrantes haciendo más fácil su integración a la organización. La comprensión de las actividades de los nuevos miembros es importante, la incorporación de un nuevo integrante puede alterar los resultados y el ritmo de trabajo del departamento, es importante que el nuevo integrante conozca sus actividades y se acople lo más rápido posible a sus compañeros. El manual, sin duda, ayuda mucho en estos casos.

Los manuales tienen un contenido que puede aplicar para toda la organización o solo para algunas de sus áreas y también pueden ser hechos por la misma organización y aplicables en la organización o, por otro lado, pueden ser hechos por elementos externos a la organización pero que son aplicables a la organización. Estos últimos manuales son externos pero rigen el comportamiento de la organización y son la base para que la organización haga sus manuales internos de acuerdo a las exigencias del medio ambiente que la rodea. La organización jamás debe ignorar estos manuales, es importante que se mantenga al tanto del contenido de estos manuales y a las modificaciones que se les hagan.

Los manuales son de gran valor para el cumplimiento de actividades de cada uno de sus miembros, su importancia, radica en la veracidad de su información la cual, debe contener lo que la organización requiere para el cumplimiento de sus obligaciones

(con clientes, proveedores, autoridades reguladoras) de lo contrario, la organización no podrá hacer frente a sus actividades normales y los problemas que esto ocasionaría. El contenido que compone un manual necesita de tiempo y una programación de actividades para que el manual sea hecho de acuerdo a las exigencias de sus mismas actividades. La elaboración del contenido del manual requiere de la aprobación para su preparación y planear su realización es el primer paso, recolectar la información, redactar el texto, hacer las correcciones necesarias, dar formato, autorizar su implementación y distribuir el manual requiere de tiempo y esfuerzo coordinado para que el resultado sea el establecido en la planeación.

El contenido del nuevo manual será aplicado en un área de la organización, en ese momento se sabrá si el manual contiene la información necesaria, suficiente y completa para operar con éxito. El medio ambiente que rodea a las organizaciones cambia constantemente y, como consecuencia, hace que las organizaciones cambien también para que puedan permanecer y crecer dentro del medio ambiente. Una de las formas en que una organización cambia su forma de hacer sus actividades es actualizar o adaptar sus manuales a las nuevas circunstancias que el medio ha impuesto. La actualización de un manual se debe realizar después de un año de su realización, en el caso de ser una actualización programada, por otro lado la actualización del manual puede ser no programada es decir, se puede actualizar cuando existan cambios en el medio ambiente externo que ocasionen que la organización deba cambiar de manera casi inmediata. La actualización del manual se realiza siguiendo el mismo procedimiento de su elaboración inicial, es importante que los cambios se hagan de acuerdo a las exigencias de la nueva realidad de la organización. Cualquier organización que existe actualmente necesita adaptarse a los cambios que surjan, ninguna organización se mantiene estable y sin cambios, por lo cual debe considerar que sus manuales deben ser modificados en cualquier momento. Por lo anterior es importante que las organizaciones elaboren un calendario de revisiones y actualizaciones de sus manuales, aunque efectivamente también hagan actualizaciones de manera imprevista.

Es importante que la organización elabore una planeación de actualizaciones porque los cambios que se hagan no pueden parecer totalmente buenos para todos los

miembros, implantar una modificación a un manual puede ser tan difícil que implantar un nuevo manual. La actualización del manual debe tener el mismo cuidado que la elaboración de un manual completo.

El manual de Reclutamiento y selección de personal en las empresas de traslado de valores es, en estos momentos uno de los que mayor atención tiene. Los acontecimientos que han tenido lugar en recientes fechas han ocasionado que las autoridades reguladoras impongan a las empresas de este giro que comprueben que cuentan con un procedimiento de reclutamiento y selección que garantice el buen comportamiento de sus elementos en vía pública, así como la enorme responsabilidad que tienen al portar armas de fuego. La actualización del manual responde a la necesidad de adecuar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal para ingresar solo aquellos que cumplan totalmente el perfil del puesto, en actitud y aptitud es decir, que cuenten con los conocimientos necesarios para el puesto y que tengan las cualidades y características de comportamiento requeridas. Cada una de las actualizaciones procuran que los candidatos gasten lo menos posible en tiempo y dinero, las dos razones por la que la mayoría de los candidatos se pierden.

Por otro lado, el trámite es largo por lo que los candidatos se desesperan durante el trámite y muchos de ellos no lo terminan, reduciendo el tiempo de contratación aumentan el número de candidatos que terminan el trámite y como consecuencia aumenta el número de contrataciones, sustituyendo el personal de las áreas solicitantes en menor tiempo y que estas puedan hacer sus actividades de manera eficiente. Otro punto importante es que se logró que los candidatos cubran el perfil del puesto al cien por ciento, la entrevista no es el único filtro que se lleva a cabo para seleccionar a los candidatos pero si es el que mas exigía de tiempo por el número de candidatos que llegaban por primer a vez, lo cual disminuía el tiempo que se le dedicaba al resto de los filtros reduciendo la calidad del procedimiento y los candidatos contratados. Con la implantación de manual actualizado la rapidez con la que fluía el trabajo ayudó a que después de casi un mes y medio, el tiempo de contratación disminuyera y que por consecuencia, las entrevistas disminuyeran y que el tiempo dedicado al resto de los filtros aumentara, asegurando que los candidatos

cubran el perfil del puesto.

ANEXOS

1

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN		
FOLIO: 001 FMAC-001-01		
FECHA: 05 de octubre de 2004		
NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de reclutamiento y selección de personal.		
MOTIVO DE CAMBIO: reducir el tiempo contratación del personal de nuevo ingreso y contratar al mejor candidato para el puesto cubriendo políticas, perfil y competencias.		
DESCRIPCIÓN: enviar al candidato a entrevista con el jefe de área después de que haya sido aceptado por servicio médico y no después de haber sido aceptado por Investigaciones.		
NOMBRE:	FIRMA:	PUESTO:
REVISÓ:		APROBÓ:

2

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN		
FOLIO: 002 FMAC-002-01		
FECHA: 05 de octubre de 2004		
NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de reclutamiento y selección de personal.		
MOTIVO DE CAMBIO: reducir el tiempo contratación del personal de nuevo ingreso y contratar al mejor candidato para el puesto cubriendo políticas, perfil y competencias. El gasto que representa el trámite de algunos documentos hace que algunos de ellos no regresen.		
DESCRIPCIÓN: solicitar al candidato documentos para posible contratación, incluyendo carta de antecedentes no penales. Eliminar de este paso la carta de residencia.		
NOMBRE:	FIRMA:	PUESTO:
REVISÓ:		APROBÓ:

3

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN		
FOLIO: 003		
FMAC-003-01		
FECHA: 05 de octubre de 2004		
NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de reclutamiento y selección de personal.		
MOTIVO DE CAMBIO: reducir el tiempo contratación del personal de nuevo ingreso y contratar al mejor candidato para el puesto cubriendo políticas, perfil y competencias. La entrega del reporte del estudio socioeconómico al jefe de reclutamiento y selección retrasa el trabajo, el coordinador está capacitado para hacer la revisión y acelerar el proceso.		
DESCRIPCIÓN: el reporte del estudio socioeconómico debe ser entregado al coordinador de reclutamiento y selección, no al jefe de reclutamiento y selección.		
NOMBRE:	FIRMA:	PUESTO:
REVISÓ:		APROBÓ:

4

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN		
FOLIO: 004		
FMAC-004-01		
FECHA: 05 de octubre de 2004		
NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de reclutamiento y selección de personal.		
MOTIVO DE CAMBIO: reducir el tiempo contratación del personal de nuevo ingreso y contratar al mejor candidato para el puesto cubriendo políticas, perfil y competencias. Esta modificación debe llevarse a cabo por nuevos cambios originados por las autoridades reguladoras.		
DESCRIPCIÓN: agregar al manual que los análisis clínicos serán realizados a todo el personal y se harán después de que el candidato haya sido aceptado por Investigaciones. Este paso no aparece en el manual.		
NOMBRE:	FIRMA:	PUESTO:
REVISÓ:		APROBÓ:

5

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN		
FOLIO:	005	
FMAC-005-01		
FECHA: 05 de octubre de 2004		
NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de reclutamiento y selección de personal.		
MOTIVO DE CAMBIO: reducir el tiempo contratación del personal de nuevo ingreso y contratar al mejor candidato para el puesto cubriendo políticas, perfil y competencias. Reducción de uso de material al 60%.		
DESCRIPCIÓN: los exámenes psicométricos deben ser realizados después de que el candidato haya sido aceptado de investigaciones y laboratorio. No realizarlos antes del estudio socioeconómico.		
NOMBRE:	FIRMA:	PUESTO:
REVISÓ:		APROBÓ:

6

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN		
FOLIO: 006		FMAC-006-01
FECHA: 05 de octubre de 2004		
NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de reclutamiento y selección de personal.		
MOTIVO DE CAMBIO: reducir el tiempo contratación del personal de nuevo ingreso y contratar al mejor candidato para el puesto cubriendo políticas, perfil y competencias. El trámite del certificado de residencia cuesta dinero y se pierden muchos candidatos.		
DESCRIPCIÓN: el certificado de residencia debe ser solicitado después de que el candidato haya sido aceptado por todas las áreas y requisitos y no junto con el resto de la documentación.		
NOMBRE:	FIRMA:	PUESTO:
REVISÓ:		APROBÓ:

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN		
FOLIO: 007		
FMAC-007-01		
FECHA: 05 de octubre de 2004		
NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de reclutamiento y selección de personal.		
MOTIVO DE CAMBIO: reducir el tiempo contratación del personal de nuevo ingreso y contratar al mejor candidato para el puesto cubriendo políticas, perfil y competencias. Este trámite se duplica retrazando el procedimiento y se pierden candidatos.		
DESCRIPCIÓN: eliminar que el candidato se tome fotografías tamaño infantil, éstas fotos se les toman el día de su contratación.		
NOMBRE:	FIRMA:	PUESTO:
REVISÓ:		APROBÓ:

BIBLIOGRAFÍA

Hicks Herbert. Administración de organizaciones. 9^{na} edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1996.

Franklin Benjamín. Organización y métodos. Un enfoque competitivo. 6^{ta} edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1999.

Hernández Roberto. Metodología de la investigación. 6^{ta} edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1991.

Rodríguez Joaquín. Cómo elaborar y usar manuales administrativos. 4^{ta}. Edición. Editorial Ecafsa. México. 2000.

Gómez Guillermo. Sistemas administrativos. Análisis y diseño. 3^{ra} edición. Compañía Editora Continental. México. 2001.

Álvarez Héctor. Teoría de las organizaciones. 3^{ra} edición. Editorial Eudecor. Argentina. 1999.

Hall Richard. Organizaciones, estructura y proceso. 5^{ta} edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.

Diez de Castro Emilio. Administración y dirección. 2^{da} edición. Editorial Mc Graw-Hill. España. 2002.

Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 6^{ta} edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1997.

Bateman Thomas. Administración. Una ventaja competitiva. 4^{ta} edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 2004.

Schermerhorn John. **Administración.** 4^{ta} edición. Editorial Limusa Wiley.
México.2004.