

877702

UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

21
24.

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y
CONTADURIA



R2
260238

El Proceso de Integración de Personal en la
Administración Pública Municipal.
(Caso práctico, la Presidencia Municipal de Ziracuaretiro)

SEMINARIO DE INVESTIGACION

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:
SALOMON DARIO RAMIREZ ARRIAGA

ASESOR:
L. A. E. PEDRO RUBIO IBARRA

URUAPAN, MICHOACAN, 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

DEDICATORIAS

A DIOS:

POR PERMITIRME SER UN
INFINITO GRANO MAS DE
ARENA SOBRE LA TIERRA. Y
PODER ASI VIVIR TODAS LAS
EXPERIENCIAS , ALEGRIAS Y
SATISFACCIONES DE LA VIDA.

A MI MADRE

TERESA ARRIAGA ESCOBAR,
POR DARME EL CARINO Y
COMPRESION NECESARIOS PARA
MI SUPERACION PERSONAL Y EL
LOGRO DE MIS OBJETIVOS

A MI PADRE

SILVESTRE RAMIREZ LEON
GRACIAS POR DARME LA MAS
VALIOSA HERENCIA QUE EXISTE
Y EL EJEMPLO TAN GRANDE
QUE ME HA DADO SIEMPRE : SER
EL MAS GRANDE ADMINISTRADOR
QUE HE CONOCIDO

A TODOS MIS HERMANOS :

ARCADIO

MARCO ANTONIO

EDUARDO SILVESTRE

ALEJANDRO CUAUHTEMOC

RODRIGO IVAN

TITO JULIO

HUMBERTO AARON

FELIPE DE JESUS

GERARDO FRANCISCO

YA QUE GRACIAS A SU APOYO
Y EJEMPLO PUDE OBTENER LA
MOTIVACION Y EL AFAN
NECESARIOS PARA LOGRAR
UNA META EN LA VIDA

A MIS SOBRINOS
CON CARINO, COMO UN EJEMPLO
PARA QUE ADQUIERAN EL COMPROMISO
DE SER MEJORES CADA DIA
Y FORJEN UNA NUEVA GENERACION
DE ESPERANZA Y BIENESTAR
PARA TODA SU FAMILIA .

A TODOS MIS COMPAÑEROS:
TANTO DE LA PREPARATORIA
COMO DE LA UNIVERSIDAD ,
PORQUE CONTRIBUYERON A
HACER MAS PLACENTERA MI
ESTANCIA EN LA ESCUELA.

A TODOS MIS AMIGOS :
QUE HICIERON DE ESTA
ETAPA DE MI VIDA LA
MAS GRANDE AVENTURA
Y EL CONOCIMIENTO DEL
MUNDO QUE ME RODEA.

A TODAS LAS MUJERES :
QUE SIGNIFICARON ALGO
IMPORTANTE DENTRO DE
MI VIDA Y QUE ME
BRINDARON SU APOYO
INCONDICIONAL DURANTE
TODOS MIS ESTUDIOS

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I LA ADMINISTRACION	
1.1 DEFINICION	6
1.2 ESCUELAS Y TEORIAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	6
1.2.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	6
1.2.2 ESCUELA CLASICA	7
1.2.3 ESCUELA HUMANISTICA	7
1.2.4 ESCUELA NEOCLASICA	7
1.2.5 EL ENFOQUE ESTRUCTURALISTA	8
1.2.6 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO	8
1.2.7 LA TEORIA DE SISTEMAS	9
1.2.8 LA TEORIA DE LA CONTINGENCIA	9
1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
1.3.1 ANTECEDENTES Y DEFINICION	10
1.3.2 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
CAPITULO II LA INTEGRACION DE PERSONAL	
2.1 DEFINICION E IMPORTANCIA	15
2.1.1 FACTORES QUE AFECTAN LA INTEGRACION DE PERSONAL	16
2.2 ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA INTEGRACION DE PERSONAL A LA ORGANIZACION	16
2.2.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	16
2.2.1.1 DEFINICION E IMPORTANCIA	17
2.2.1.2 DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS	17

2.2.1.3 OFERTA DE RECURSOS HUMANOS	18
2.2.1.3.1 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	19
2.2.1.3.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.2.2 RECLUTAMIENTO	21
2.2.2.1 DEFINICION E IMPORTANCIA	21
2.2.2.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	21
2.2.2.3 REQUISITOS PARA EL RECLUTAMIENTO	22
2.2.2.4 EL RECLUTAMIENTO Y EL SECTOR PUBLICO	23
2.2.3 SELECCION	24
2.2.3.1 DEFINICION E IMPORTANCIA	24
2.2.3.2 INFORMACION NECESARIA PARA LA SELECCION	24
2.2.3.3 PROCESO DE SELECCION	25
2.2.3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS	27
2.2.4 INDUCCION	28
2.2.4.1 DEFINICION	28
2.2.4.2 PROCESO DE INDUCCION	29
2.2.4.3 PROGRAMAS DE INDUCCION	30
2.2.5 CAPACITACION	30
2.2.5.1 DEFINICION E IMPORTANCIA	30
2.2.5.2 TIPOS DE CAPACITACION	31
2.2.5.3 PROCESO DE LA CAPACITACION	32
2.2.5.3.1 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	32
2.2.5.3.2 PROGRAMACION DE LA CAPACITACION	33
2.2.5.3.3 EJECUCION DE LA CAPACITACION	33
2.2.5.3.4 EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACION	35

CAPITULO III INTEGRACION DE PERSONAL (CASO PRACTICO LA
PRESIDENCIA MUNICIPAL DE ZIRACUARETIRO)

3.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO	36
3.2 LA ADMINISTRACION DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE ZIRACUARETIRO	37
3.3 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL	38
3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	43
3.4.1 NECESIDADES DE INFORMACION, FUENTES Y TECNICAS	43
3.4.2 JUSTIFICACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	47
INTERPRETACION DE RESULTADOS	56
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFIA	75

INTRODUCCION

A pesar de los avances científicos y tecnológicos, el uso de maquinas y computadoras para los procesos productivos y de información; el hombre sigue siendo la pieza fundamental de toda organización, ya sea pública o privada. Por ello, es de gran importancia hacerse llegar del elemento humano más capaz y eficiente, que cumpla con todos los requisitos solicitados por el puesto, para que con sus actividades conduzca con la mayor eficacia posible, el cumplimiento de las finalidades del gobierno.

Es por eso que se considera un elemento importante el proceso de integración de personal, que recluta, selecciona, induce y capacita al recurso humano en cualquier organización y dependencia pública.

El aplicar un proceso de integración, suficiente y adecuado a los recursos y necesidades de la entidad, nos puede asegurar una mejor elección de los recursos humanos y mejores resultados.

Este proceso de integración es necesario, debido a las necesidades cambiantes de la población, así como de los métodos y procedimientos de trabajo. El crecimiento de la organización genera también esta necesidad prioritaria para cualquier empresa.

El trabajo incluye en el primer capítulo las generalidades de la administración, definiendo las escuelas del pensamiento administrativo hasta llegar al proceso administrativo estableciendo cada una de sus fases, para que dentro de la

integración se desarrolle el capítulo dos, en el que se habla sobre la integración de personal definiendo cada uno de los elementos y factores que la afectan y benefician. En este capítulo se acentúan más las bases del tema y que ayudan en la proposición de sugerencias y recomendaciones. El capítulo tres se refiere al caso práctico detallando los antecedentes del caso de estudio, la situación actual, los mecanismos e instrumentos de investigación. Incluye también los resultados obtenidos y su interpretación, las conclusiones a que se llegó y las respectivas recomendaciones al caso.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Esta investigación se realizó de una forma seria y científica, esto con el fin de obtener resultados objetivos y facilitar la comprensión del trabajo.

La investigación se realizó por etapas, y en cada una de ellas se definió el alcance y los objetivos de cada una. Las etapas son las siguientes:

Primero se hizo la búsqueda de alguna área, dentro de la administración, que motivara a la investigación, se eligió el tema y se estableció el problema, junto con la justificación y la hipótesis.

Se realizó una búsqueda de información teórica, que aportara datos necesarios para todo el sustento teórico que conforma este trabajo. Para ello se hizo uso de bibliografías de diversos autores y años.

Se optó por usar bibliografías porque estas constituían una fuente de partida muy esencial para la búsqueda de antecedentes al problema y durante todo el desarrollo del proyecto. Para encontrar el material más adecuado al problema se buscó información en la biblioteca de la Universidad Don Vasco. La búsqueda se realizó por medio de consultas en el banco de memoria de la biblioteca.

Como segundo paso se plasmaron los objetivos de la investigación, y con ello, la identificación de las necesidades

de información, así como sus fuentes, técnicas e instrumentos, necesarios para el logro de los objetivos y la solución del problema.

Posteriormente se procedió a la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, como son cuestionarios y entrevistas, para su posterior aplicación a las fuentes de información que se habían descrito anteriormente.

Los cuestionarios se elaboraron para todo el personal administrativo, que consiste en cinco personas, entre ellas secretarías, auxiliares contables y tesorero; por lo que no hubo necesidad de seleccionar una muestra, sino que se aplicó a todo el universo.

La entrevista se elaboró y dirigió al personal de mayor jerarquía o mando: Presidente y Secretario, dado a que son las personas relacionadas con el manejo de personal. Se estableció una guía de entrevista que facilitara la conducción de la misma, y a la vez permitiera una aportación más amplia de elementos para la investigación.

Se hizo un levantamiento de datos y se tabularon, poniendo en cada pregunta el número de respuestas homogéneas. Se agruparon las respuestas a cada pregunta para poder interpretarlas. Al tener una información ya digerida se prosiguió a elaborar las recomendaciones específicas al caso. Estas se realizaron en lo particular para cada elemento del tema de investigación, con el fin de detallar las alternativas de acción.

Al final del trabajo se dan las conclusiones, donde se hace un resumen pequeño de la importancia del caso, beneficios que se pueden alcanzar, así como puntos a tratar en análisis que se pudieran realizar posteriormente.

Cabe señalar que en cada etapa del trabajo, existió una revisión por parte del asesor, en la que se pedían las respectivas correcciones y sugerencias, para que al final se realizara una revisión final a todo el trabajo terminado.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION

Desde tiempos muy remotos, la administración a formado parte de la vida del hombre, representando el papel de medio o técnica necesaria para el desarrollo de los individuos, pueblos y comunidades, desde la consecución de las necesidades más elementales, hasta el desarrollo económico entero de cualquier nación.

1.1 Definición.- La administración es un proceso que consiste en prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, los elementos humanos, materiales, financieros y técnicos, con el fin de lograr los objetivos manifestados.

1.2 Escuelas y teorías del pensamiento administrativo.

1.2.1 Escuela de la administración científica.- Su principal exponente fue Frederick Taylor, se preocupó por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario, es decir, aumentando la eficiencia del mismo.

Tuvo mucho énfasis en el análisis y la división del trabajo del operario. Predominaba la atención en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución, lo que permitía la especialización del trabajador y la reagrupación de movimientos, operaciones, tareas,

cargos, etc., que constituyen la llamada organización racional del trabajo.

1.2.2 Escuela Clásica.- Su exponente principal es Fayol, esta teoría se caracteriza por la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

Divide la empresa en seis funciones básicas: funciones administrativas, técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad. Las funciones administrativas abarcan: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.

Una de sus más grandes aportaciones fue el crear las bases del proceso administrativo que conocemos en la actualidad.

1.2.3 Escuela Humanística.- Su exponente es Elton Mayo, su mayor aportación se dio tras sus experimentos realizados en Hawthorne, obteniendo las siguientes conclusiones:

El nivel de producción va a depender de la integración social que se dé en la empresa. El comportamiento de cada individuo se apoya totalmente en el grupo. Las recompensas y sanciones sociales influyen en el desempeño de los individuos. Estableció la identificación de los grupos informales dentro de la organización. Destaca la importancia que tiene el contenido de un cargo y hace énfasis en los aspectos emocionales.

1.2.4 Escuela Neoclásica.- Sus principales expositores son Koontz y O'Donnell. Se caracteriza por precisar nuevas dimensiones de la teoría clásica y reestructurandola de acuerdo con las contingencias de la época actual. Se aboca hacia los

principios generales de la administración, el enfoque de los objetivos y los resultados. En general retoman lo bueno de las dos escuelas anteriores para formar una teoría propia, en la que predomina el definir la forma en la que el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados. Entre otras aportaciones están el definir los tipos de organización (lineal, funcional, staff y cometas), la departamentalización y la administración por objetivos.

1.2.5 El enfoque estructuralista.- El autor de esta teoría es Max Weber, esta teoría busca interrelacionar a las organizaciones con su medio ambiente externo.

Hace un análisis tanto de la organización formal como de la informal, (llamado análisis organizacional).

Realiza estudios sobre los ambientes y establece que las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, están en constante relación con el medio ambiente que las rodea.

1.2.6 Escuela del comportamiento.- Representada por Maslow, McGregor y Herzberg. se sustentan en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana. Aporta los estilos de administración (teoría X y Y). La teoría X refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático. La teoría Y propone un estilo de administración francamente participativo y democrático.

Analizan el problema de los conflictos entre objetivos personales y organizacionales. Se estudia la reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio.

1.2.7 La teoría de sistemas... es una consecuencia de la teoría general de sistema desarrollada por Von Bertalanffy, y expone diversas características que tienen los sistemas como: propósito, globalismo, entropía y homeostasis, también aporta los parámetros de los sistemas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.

Las organizaciones son tomadas como sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no-determinístico.

1.2.8 La teoría de contingencia... Surge debido a que la teoría administrativa existente hasta ese momento era insuficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes. El enfoque de contingencias representa el primer intento serio de responder a la cuestión de como interactúan los sistemas con su ambiente.

Se determinó que una variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización. Las organizaciones escogen su medio ambiente y después son condicionadas por ellos, necesitando adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer.

1.3 El proceso administrativo.

La escuela del proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único.

Se considera que las actividades que componen el proceso administrativo se encuentran entrelazadas e interrelacionadas; el proceso de una actividad o fase no termina por completo antes que inicie la siguiente. Dentro de esta escuela se consideran cuatro funciones básicas, aunque no descarta otros elementos, están planeación, organización, ejecución y control.

Dentro de esta escuela surgió un proceso administrativo modificado, en el cual extraen lo mejor del pensamiento administrativo actual y lo sintetizan en una teoría efectiva.

1.3.1 Antecedentes y definición.

El proceso administrativo sienta sus bases en Fayol, pero durante mucho tiempo ha venido adecuándose a las condiciones de cada país o persona (autor o investigador). Durante la transformación que sufrió este proceso se incluye una importante modificación, en la cual se relaciona el proceso administrativo con la mayoría de las teorías y escuelas de la administración, aportando así una herramienta muy útil para la administración.

Existen diversos criterios entre varios autores de la administración, pero la esencia del proceso es la misma, muchos evitan mencionar fases pero las realizan o las incluyen dentro de alguna otra fase; ejemplo de ello; George Terry considera solo cuatro fases dentro del proceso: planeación, organización, ejecución y control, estas cuatro fases están divididas en dos grupos, el preejecutivo y el ejecutivo, lo cual es equiparable con lo que llama Reyes Ponce fase mecánica y dinámica.

Koontz y O'Donnell propone cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control.

Urwick considera los mismos elementos de Fayol pero dividiendo la planeación en previsión y planeación, debido a que en nuestros tiempos debemos tener una visión anticipada de posibles desviaciones.

El proceso administrativo es una serie de fases que ayudan al desarrollo y mejor aplicación de las diversas actividades que aplica cualquier organización dentro de su administración. Su aplicación es universal, debido a que sus fases se aplican en cualquier tipo de actividad y cualquier tipo de organismo, en el cual se busca llegar a una meta final u objetivo común.

1.3.2 Elementos o fases del proceso administrativo.

Previsión.- es la determinación técnica de lo que se desea lograr a través de alguna organización, tomando en cuenta, (por medio de una investigación), las condiciones futuras en que la organización se encontrará y determinando los diversos cursos alternativos de acción que se podrán tomar.

Se deberá llevar a cabo la previsión fijando objetivos, que consiste en determinar los fines de la empresa; realizando investigaciones para determinar los elementos con los que se puede contar; y determinar cursos alternativos de acción que constituyen los diversos caminos o posibilidades que nosotros podemos tomar para llegar a nuestra meta.

Planeación.- En esta fase se pretende darle una dirección concreta a nuestra previsión. Aquí se deben de determinar bien los principios que vamos a seguir y que van a orientar la secuencia en las actividades necesarias para alcanzar nuestro curso concreto de acción; abarca la fijación de tiempos, dinero, unidades, etc., que se necesitan para la realización del mismo.

Dentro de esta fase se deben tomar en cuenta las políticas que orientan las acciones que vamos a seguir, además debemos establecer los métodos y la secuencia de las operaciones, en otras palabras, los procedimientos. Para tener una adecuada planeación debemos realizar planes bien estructurados en los que se consideren tiempos requeridos.

Organización.- En esta fase contemplamos las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones de cada elemento de la organización, realizando una estructuración técnica de las mismas para lograr una mayor eficiencia.

El estructurar las jerarquías se refiere a fijar la autoridad y responsabilidad propia de cada nivel. Se debe determinar como deben dividirse las actividades necesarias para lograr los objetivos. Debemos considerar la obligación concreta que tiene una persona con respecto a un trabajo en particular.

Integración.- Consiste en todos los mecanismos necesarios para dotar a la organización de todos los elementos necesarios para su eficaz funcionamiento. Para ello deberá diseñar y usar técnicas para encontrar y seleccionar elementos necesarios. Se debe

introducir a todos los elementos nuevos de la organización para que se articulen mejor y más rápidamente. Para poder tener la seguridad de que contamos con el mejor personal debemos capacitarlo y desarrollarlo.

Dentro de esta fase se incluye también la integración de las cosas, pero los mecanismos que se deben seguir, van a depender mucho del área en particular en la que ese elemento se va a integrar.

Dirección.- Se basa principalmente en la supervisión de cada uno de los elementos de la empresa, en la delegación de la autoridad y en la comunicación que debe de existir para que las ordenes sean cumplidas adecuadamente.

En esta fase lo que se trata de lograr es un impulso hacia los trabajadores o subordinados y también una adecuada coordinación entre los diversos elementos de la organización para llevar a cabo los objetivos y planes señalados con anterioridad.

Control. Esta etapa consiste en el establecimiento de sistemas o métodos, que nos permitan medir los resultados haciendo una comparación entre lo planeado y lo realizado, para aplicar así medidas correctivas o formular nuevos planes.

Esta fase comprende el establecimiento de normas que van a ser la base para hacer comparaciones. La operación de los controles que va a estar determinada por los técnicos especialistas de cada

área. Por último la interpretación de resultados, donde se van a medir los logros y si existe la necesidad de corregir o de formular nuevos planes.

CAPITULO II

LA INTEGRACION DE PERSONAL

Tanto las empresas privadas como públicas experimentan fluctuaciones en la demanda de sus servicios, así como en la calidad de los mismos, por tanto debemos contar con los mecanismos necesarios para dotar a la organización de individuos suficientes y aptos para el desempeño de las tareas asignadas.

Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de los negocios, pueden tener efectos sobre el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal en un período determinado.

2.1 Definición e importancia. Se define como llenar y mantener ocupados los puestos en una estructura orgánica, mediante la identificación de los requisitos de la fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección y capacitación del personal necesario.

Su importancia radica en que provee de los elementos necesarios para el buen funcionamiento de la organización. Es importante tanto al inicio de operaciones de una empresa, debido a que ayuda a llenar los cuadros teóricos que se establecieron en la planeación y organización y también sobre la marcha ya que es una función permanente ante el crecimiento de la organización y la sustitución de personal.

Una buena integración de personal facilita el trabajo en grupo, debido a que crea un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos. También nos ayuda en la dirección y el control del personal, ya que ..." se evita que muchas desviaciones no deseadas se conviertan en problemas" (Koontz:1988,317).

2.1.1 Factores que afectan la integración de personal. El proceso de integración de personal se ve afectado por diversos factores ambientales, factores externos e internos. Dentro de los externos se incluyen el nivel de educación, las actitudes vigentes en la sociedad (las relacionadas con el trabajo), diversas leyes y regulaciones, las condiciones económicas y la oferta y la demanda de personal fuera de la empresa.

Entre los factores internos se destacan: las metas organizacionales, las tareas a realizar, la tecnología, la estructura organizacional, el sistema de remuneraciones y varias clases de políticas o lineamientos internos.

En general, todos los factores mencionados pueden afectar la integración de personal, debido a que éstos van imponer ciertas limitantes o exigencias al recurso humano, el cual tendrá que superarse, ampliar sus conocimientos, cambiar diversas actitudes negativas, integrarse hacia los objetivos de la empresa.

2.2 Actividades de la Administración de Recursos Humanos para integrar personal a la organización.

2.2.1 Planeación de Recursos Humanos.

2.2.1.1 Definición e importancia.-

La planeación de recursos humanos es una actividad de la integración de personal a la empresa, y es un método para determinar las expectativas referentes al personal, identificando las necesidades de empleados a corto y largo plazo. Es una técnica que predice, con la ayuda de diversos instrumentos o métodos, la oferta y demanda futura de personal.

Su importancia radica en que todas las organizaciones deben ser capaces de identificar sus necesidades referentes al recurso humano, ya sea en el corto o largo plazo, con el fin de proporcionar el elemento humano necesario para el buen funcionamiento de la organización.

2.2.1.2 Demanda de Recursos Humanos.-

La demanda de recursos humanos está condicionada por diversos factores, pero las causas que más influyen sobre ésta son los cambios en la organización, el medio ambiente de la empresa y la fuerza laboral.

Dentro de las causas de estos cambios, de acuerdo a James W. Walker, se encuentran:

En los cambios del medio ambiente, existen situaciones económicas, sociales, políticas y sociales, tecnológicas y por la competencia.

Los cambios que experimenta la organización pueden ser por planes estratégicos, presupuestos, predicciones de ventas y producción, nuevos negocios, organización y diseño de empleos.

Los cambios que experimenta la fuerza laboral consisten en retiros, despidos, fallecimientos, permisos de ausencia temporal.

2.2.1.3 Oferta de Recursos Humanos.

La oferta de personal es la cantidad y características de la fuerza laboral que se encuentra en el medio. Existen dos fuentes de oferta, de las que puede echar mano la empresa, la interna y la externa. La oferta interna está formada por los empleados que actualmente laboran en la empresa, los cuales se pueden transferir, ascender o degradar, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.

Para hacer una estimación de los recursos humanos de la empresa (oferta interna), se debe tomar en cuenta una auditoría de recursos humanos, así como una gráfica de reemplazos, esta información sirve para designar trabajadores específicos para cubrir las vacantes futuras.

Quando es necesario acudir a la oferta externa se debe considerar las necesidades externas, es decir, el crecimiento de la empresa y la eficiencia que se requiera del personal, debe hacer un análisis del mercado laboral, las actitudes de la comunidad afectan también la composición del mercado laboral. Las tendencias demográficas son otra variable que afecta a largo plazo la disponibilidad de personal.

2.2.1.3.1 Auditoría de Recursos Humanos.

Se define como el análisis de las políticas y técnicas de personal que se aplican en una organización y la evaluación de su funcionamiento actual.

La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia de los programas que se llevan a cabo con el recurso humano.

Como todo sistema de revisión y control, deben tenerse en cuenta los estándares de evaluación y control, a continuación se mencionan 4 tipos de estándares:

Estándares de cantidad.: se analiza el número de empleados, porcentaje de rotación, número de admisiones, índice de accidentes.

Estándares de calidad.- abarca métodos de selección utilizados, resultados de entrenamientos, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.

Estándares de tiempo.- analiza rapidez en la integración del personal recién admitido, permanencia promedio del empleado en la empresa, tiempo de proceso en las solicitudes, etc.

Estándares de costos.- abarca los costos directos e indirectos de la rotación de personal, costos de los accidentes de trabajo, costos de los beneficios sociales, etc.

Cuando las auditorías se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, dan como resultado inventarios de aptitudes.

Las auditorías de los gerentes se llaman inventarios administrativos.

Un objetivo importante de las auditorías de Recursos Humanos, es el de mantener al tanto a la organización del personal con que cuenta, determinando sus características, aptitudes y potencial, para que con ello se formulen los llamados inventarios de personal o de Recursos Humanos.

2.2.1.3.1 Inventario de Recursos Humanos.

El objetivo de cualquiera de los dos tipos de inventarios, es el de catalogar la capacidad y las aptitudes de cada empleado. Lo que genera un conocimiento de la capacidad con que cuenta la fuerza laboral de la organización.

Para que los inventarios de personal resulten útiles, éstos deben actualizarse constantemente, debido a que a partir de ellos se toman decisiones cruciales. El no actualizar los inventarios de aptitudes, puede provocar que los empleados actuales sean ignorados, cuando se presenten vacantes de empleo dentro de la empresa.

El inventario de Recursos Humanos debe tener como mínimo:

- Perfil de puesto, donde se ubica cada trabajador con sus características, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia.
- Edades de las personas.
- Actividades rutinarias y esporádicas que realiza cada empleado. Actividades generales y específicas.
- Los sustitutos posibles para cada puesto.

- Tiempo de capacitación para los novatos.

- Indices de ausentismo.

Se debe impulsar a los empleados para que informen sobre sus cambios más importantes al departamento de personal. Los cambios más importantes que se pueden suscitar incluyen nuevas aptitudes, obtención de títulos universitarios, modificación en los deberes de empleo, etc.

2.2.2 Reclutamiento

2.2.2.1 Definición e importancia.- El reclutamiento es un proceso técnico administrativo, encargado de atraer candidatos para cubrir puestos dentro de la organización, tanto para sustituciones como para nuevos puestos. Este proceso está rodeado de un conjunto de procedimientos utilizados para que los candidatos sean potencialmente calificados y capaces de desempeñar las tareas de un cargo.

El reclutamiento tiene una responsabilidad importante, porque la calidad del elemento humano de una organización depende de las características del mismo. Las organizaciones dependen en gran medida para su funcionamiento y evolución, del personal con que cuentan.

2.2.2.2 Fuentes de reclutamiento.- Esta función requiere de la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas para poder atraer más candidatos y mejor calificados.

El hacer uso de las fuentes internas, sirve para impedir despidos, para promover al personal, puede elevar la moral en el trabajo y algo muy importante, la organización puede hacer uso del personal que entrenó o capacitó con anterioridad, y que le originó un costo. Sin embargo, existen limitantes cuando no tenemos algún individuo con las calificaciones necesarias para ocupar la vacante.

Las fuentes internas pueden estar contenidas en inventarios de personal, el sindicato de la empresa y en expedientes de los trabajadores; por ello es necesario el mantenimiento de registros con los datos necesarios de cada trabajador y así facilitar en lo futuro la tarea de reclutar, también son importantes las amistades, parientes o familiares del propio trabajador.

Existen muchas fuentes externas de reclutamiento, el uso de las mismas dependerá del tamaño de la organización, los recursos con que cuenta y las condiciones económicas. Algunas de las fuentes externas son: anuncios, instituciones educativas, agencias de empleos, recomendaciones de empleados, solicitudes espontáneas y organizaciones profesionales.

En resumen, la efectividad de la fuente de reclutamiento, dependerá de los requerimientos de la posición ofrecida, las condiciones del mercado laboral y las metas que desea alcanzar la organización.

2.2.2.3 Requisitos previos para un adecuado reclutamiento.- Para cubrir adecuadamente una vacante deben

existir ciertos lineamientos y políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Esto tiene por objeto orientar al responsable de esta función sobre el tipo de postura que debe adoptar al respecto.

El primer requisito es una requisición o solicitud de personal al encargado, esta contendrá datos importantes sobre el puesto como: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, etc.; otro requisito es que debe existir ciertas políticas de personal que orienten de manera permanente y que sean guías generales para canalizar la acción administrativa en una dirección específica. Estas políticas tienen como finalidad la contratación de personal competente y establecimiento de una guía adecuada para las acciones.

Un último requisito es un análisis de puestos, que nos da una amplia comprensión del puesto por cubrir. El análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar qué actividades realiza el puesto y qué tipo de individuo debe ser contratado para ejecutar el trabajo. El análisis de puestos es un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

2.2.2.4 El reclutamiento y el sector público.- El reclutamiento en el sector público tiene características similares al del sector privado. La diferencia estriba en que muchas veces el gobierno tiene regulaciones políticas, que exigen a los candidatos que cumplan con normas de contratación especial.

Además los solicitantes a puestos en el sector público, con frecuencia tienen que llevar a cabo pruebas competitivas, ya sean pruebas orales y/o escritas.

2.2.3 Selección

2.2.3.1 Definición e importancia. Es un procedimiento que consiste en una serie de etapas, se utiliza para elegir de entre los candidatos reclutados, cuales se pueden adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto vacante, y así mismo a cuales se deben contratar.

La necesidad de sobrevivir de cada empresa en ambientes cada vez más adversos y de alta competencia, hace que las organizaciones adopten una mejor combinación de los recursos técnicos, materiales y humanos con que cuenta; siendo los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los demás recursos para conseguir las metas establecidas.

El proceso de selección es el punto de partida para crear calidad dentro de cualquier organización. Los individuos que son exigidos por las especificaciones establecidas, y elegidos de acuerdo a ellas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con mayor facilidad, que sean más productivos y que se ajusten mejor a la organización.

2.2.3.2 Información necesaria para la selección. Las personas encargadas de realizar la selección deben poseer una adecuada información para fundamentar sus decisiones.

Se debe contar con una buena información sobre las especificaciones del puesto, es decir, requisitos del puesto relativos a destreza, demandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos departamentos. La selectividad al contratar es otra información que se debe considerar, y esta se refiere a la proporción de individuos que se van a seleccionar, puede manejarse como un porcentaje; en muchos de los casos funciona como una política de selección, la cual indica la extensión de la selección.

Se necesita tener toda la información posible sobre los solicitantes, sobre lo que pueden hacer, conocimiento y destreza, lo mismo que su potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas. También sobre lo que harán: motivación, intereses y otras características de su personalidad.

2.2.3.3 El proceso de selección. - El número de pasos o etapas de la selección varía de acuerdo a la organización, al nivel del puesto a ocupar, al costo de administrar la función en cada paso.

El proceso se inicia cuando se presentan las vacantes en la organización. Se hace una recepción de solicitantes, la cual puede consistir en una visita o una petición por escrito para una solicitud de empleo.

Se hace una entrevista preliminar, en la cual se eliminan a los solicitantes que son claramente inadecuados, y se obtiene mayor información básica sobre los candidatos potenciales. Se

proporcionan informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización.

Se debe estudiar las formas de solicitud, los datos personales, escolaridad, historia de trabajo, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona.

Las pruebas de empleo constituyen otro elemento del proceso, su principal ventaja es su objetividad debido a que se puede comparar con este instrumento a los solicitantes y trabajadores actuales. Se definen como dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Existen pruebas psicológicas, para medir la personalidad; de conocimientos; de desempeño que miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas actividades del trabajo.

Se realizan entrevistas, que se van a utilizar para eliminar candidatos ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar. Por lo general en esta entrevista se explica todo lo que es el trabajo y sus requisitos y en ella se contesta toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.

Otro paso es la investigación de los antecedentes. Los candidatos que sean más prometedores se les puede hacer una investigación de acuerdo a sus fuentes de referencia, tal verificación abarca datos personales, académicos y empleos anteriores.

Una vez que se han verificado datos, se hace una selección preliminar de los candidatos más prometedores, los cuales se mandan al departamento donde existe la vacante.

Después viene una selección final que va a corresponder a la persona más relacionada directamente con el puesto, por lo general el supervisor del departamento debido a su responsabilidad como jefe. Dicha selección se hará mediante previa entrevista del candidato con el supervisor.

Es conveniente que el supervisor tome parte dentro de esta selección final, ya que él puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los solicitantes.

Por último se realiza un examen médico para determinar la capacidad física del individuo para desempeñar el puesto y asegurarse de la aptitud del candidato para el trabajo en la organización. El examen médico suele ser uno de los pasos finales de la selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación.

2.2.3.4 Técnicas e instrumentos. Como principales técnicas de selección se tienen las entrevistas, de las cuales existen estructuradas, donde el entrevistador hace un grupo de preguntas ya preparadas; sin estructurar en la que el entrevistador no tiene nada preparado y hace preguntas abiertas sobre algún tema; por último las semiestructuradas, donde el encargado tiene una guía para preguntar y además, hace otras preguntas de tipo abierto.

Otra técnica que se usa generalmente son las pruebas, su objetivo principal es obtener información sobre los solicitantes que nos ayude a pronosticar su desempeño en las labores propias del trabajo. Existen las pruebas de inteligencia, que miden la capacidad mental, rapidez de pensamiento y comprobar la memoria. Las pruebas de destreza y aptitud, descubren los intereses, las habilidades actuales y la posibilidad de adquirir otras habilidades. Pruebas vocacionales que muestran el empleo más indicado para el candidato. Pruebas de personalidad que revelan las características personales de los candidatos y la forma como interactúan con otros.

Por último existen las encuestas que son medios para comprobar los datos obtenidos, tales como: antecedentes de trabajo, escolares, penales y sociales que haya tenido el candidato al puesto.

2.2.4 Inducción

2.2.4.1 Definición.- Por lo regular, el trabajador está expuesto a muchos factores de tipo psicológico al llegar los primeros días a la empresa, lo cual puede afectar notablemente su rendimiento y adaptación. Por lo que es imperante que se le dé una adecuada orientación con respecto al entorno que lo va a rodear.

La inducción, es un proceso que se refiere a la guía u orientación de un nuevo empleado, para que se adapte a la organización y a su puesto.

Tiene como objetivos principales el ayudar a los nuevos trabajadores para conocerse con los demás y auxiliarse. También favorece a que los nuevos empleados tengan buenas actitudes hacia la organización. Generar entusiasmo y un sentimiento de pertenencia ("ponerse la camiseta del equipo").

2.2.4.2 El proceso de inducción. El proceso se debe dar en dos sentidos, hacia el conocimiento de la empresa y al conocimiento del puesto.

Dentro de la inducción a la organización, se le debe dar información sobre aspectos generales como historia de la organización, políticas generales de la empresa, indicaciones sobre disciplina (lo que debe hacer y lo que debe evitar) y sobre prestaciones a las que tiene derecho.

En cuanto a la inducción del puesto, se refiere a una orientación general de todo el ambiente de trabajo y se deben hacer entre otras, las actividades siguientes: Se debe llevar al trabajador personalmente por el responsable de la inducción y presentarlo a su jefe inmediato. El jefe inmediato debe presentarlo a su vez con los compañeros de trabajo. El jefe debe explicarle en que consistirá su trabajo, auxiliándose de la descripción del puesto y si es posible entregarle una copia al trabajador para que lo analice. Se le debe mostrar los lugares generales como, donde cobrar, abastecimiento de material, comedor, etc.

Algunas técnicas que se usan para la inducción son: conferencias, películas, proyecciones de transferencias y visitas en la empresa.

2.2.4.3 Programas de inducción.- La magnitud y la formalidad de un programa de inducción están determinadas por el tipo de organización y las actividades que realice. Pero en general dicho programa puede contener: título del programa, nombre de la persona que lo elabora, el responsable del área que lo aprueba, el objetivo principal que persigue, los estándares que van a servir como base para determinar si el programa tiene éxito o no, los tipos de sesión que se van a realizar (conferencia, seminario, mesa redonda, etc.), la especificación de quienes van a participar, el moderador, es decir, la persona que efectuará la sesión, las características del lugar donde se realizará la sesión y el material a utilizar en la sesión.

2.2.5 Capacitación.

2.2.5.1 Definición e importancia.- Es un proceso educacional que tiene como fin que las personas, adquieran conocimientos, habilidades y actitudes, para el desempeño adecuado de sus cargos.

Se le denomina un proceso educacional debido a que su fin es la formación y preparación de las personas.

El principal objetivo de la capacitación es mantener a todos los empleados preparados para el desempeño de sus funciones actuales y futuras. De aquí la importancia, ya que sin la capacitación las

personas no estarían preparadas y perderían eficiencia y productividad.

"La capacitación es importante para la empresa y para el funcionario en la medida que proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad,... y, sobre todo, la satisfacción personal de ser bueno en lo que se hace." (Chiavenato, 1993:50).

2.2.5.2 Tipos de capacitación. Existen tres tipos de capacitación o tipos de contenidos en la capacitación.

El primero es la transmisión de informaciones y conocimientos, que tiene por objeto el proporcionar información y conocimientos necesarios para desempeñar el cargo que se ocupará. Por lo general se dan informaciones sobre la empresa, sus productos, reglamentos, organización interna, etc. Se transmiten conocimientos de redacción, de archivo, de cálculos, etc.

El segundo es el desarrollo de habilidades, se utiliza para desarrollar ciertas habilidades y destrezas referentes al puesto actual o alguno futuro. La mayor parte de las habilidades que se desarrollan son motoras y manuales y se requiere de capacitación y práctica constante. Entre otras habilidades están ejercicios de mecanografía, operación de máquinas operadoras, llenado de formularios, de cálculo, montaje de piezas, etc.

El tercer tipo de contenido es el desarrollo de actitudes, se trata de transformar actitudes negativas en actitudes positivas o favorables. Estas tienden a mejorar la forma de tratar a los

clientes o usuarios, a los compañeros, es decir, las relaciones humanas en el trabajo, etc.

2.2.5.3 El proceso de capacitación.- La capacitación es un proceso cíclico, es decir, sus fases o etapas van de la mano, se necesita de una para realizar la otra.

Las fases secuenciales de la capacitación son:

- 1) Determinación de las necesidades de capacitación.
- 2) Programación de la capacitación.
- 3) Ejecución de la capacitación.
- 4) Evaluación de los resultados de la capacitación.

Con este proceso se trata de lograr una capacitación adecuada que genere una mayor productividad y que en general produzca una satisfacción a la empresa y al personal.

2.2.5.3.1 Determinación de las necesidades de capacitación.- Esta etapa corresponde al diagnóstico de lo que se debe hacer, es decir, verificar los problemas de capacitación que existan en la empresa.

Nos referimos a una necesidad de capacitación, a una deficiencia en el desempeño de un puesto. Surge una necesidad siempre que la exigencia del puesto sea mayor que el desempeño del ocupante.

Algunos de los problemas por medios de los cuales se detecta una necesidad son: baja en la productividad del personal, baja calidad del trabajo, exceso de errores o desperdicio de material y tiempo, comunicaciones deficientes, elevado número de accidentes, averías frecuentes en las maquinas o equipos.

Un aspecto que siempre va a significar nuevas necesidades, es cualquier cambio que ocurra en la empresa, ya que las transformaciones provocan cambios en las habilidades y conductas de los trabajadores. Entre los cambios o transformaciones que se pueden citar están; modernización de equipos e instalaciones, expansión de la empresa, producción y comercialización de nuevos productos o servicios, cambios en los procesos y métodos de trabajo.

2.2.5.3.2 Programación de la capacitación.- La programación de la capacitación debe determinar quienes van a ser los aprendices, es decir, quien debe ser capacitado. En que se debe capacitar, en otras palabras, cuál va a ser el contenido de la capacitación. También incluye como se debe capacitar, que abarca con que técnicas se va a capacitar. Por último, cuando se debe llevar a cabo la capacitación, es decir, desde que momento se empezará a llamar a los instructores y a los participantes, y en que fechas ha de comenzar.

En general en esta fase del proceso, se deben programar todos los detalles de la forma en que será ejecutada la capacitación, refiriendonos al contenido, técnicas, lugares e instructores.

2.2.5.3.3 Ejecución de la capacitación.- Básicamente esta fase se refiere a poner en marcha el programa de capacitación. Esto abarca el reunir a los participantes, aprendices e instructores; transmitir los contenidos de la

capacitación por medio de las técnicas seleccionadas, en el tiempo y lugar programado.

La ejecución de la capacitación, se puede realizar en el local propio de trabajo, y se lleva a cabo mientras trabaja el personal.

También se puede llevar a cabo dentro de la empresa pero fuera del lugar de trabajo, se hace movilizándolo al trabajador a otra área o sección.

Por último se puede realizar la capacitación fuera de la empresa, se denomina capacitación externa y por lo regular se refiere a la adopción de nuevos conocimientos especializados que exigen instructores especialistas de otros lugares o instituciones.

Dentro de las técnicas que se pueden aplicar para la capacitación están: las clases magistrales, que se utilizan para la transmisión de nuevos conocimientos e informaciones. En ella se utilizan recursos audiovisuales como pizarrón, retroproyector de transparencias, proyector de diapositivas, videos, etc.

Las demostraciones para la transmisión de conocimientos sobre la operación de algunas máquinas o equipos.

La lectura programada, se basa en la lectura de textos previamente indicados. No se exige de un instructor, se puede realizar fuera del horario de trabajo.

La instrucción programada; se basa en dar informaciones a los participantes seguidas por pruebas de aprendizaje, que van a determinar si se pasa al siguiente nivel o se vuelve al anterior.

Por último está la dramatización que es una técnica ideal para transmitir nuevas actitudes y conductas; se basa en la presentación de un rol, es decir, una actuación de alguna situación importante.

2.2.5.3.4 Evaluación de los resultados de la capacitación.-- Esta ultima fase, va a constituir una especie de control para la persona encargada de la capacitación, debido a que aquí vamos a verificar si lo que programamos y ejecutamos realmente dejó satisfechas nuestras necesidades de capacitación. Por tanto si los problemas diagnosticados anteriormente fueron eliminados, diremos que la capacitación fue eficaz y surtió los efectos que deseamos. Sin embargo el problema sería que los problemas diagnosticados permanecieran después de la capacitación, lo que significaría que algo estuvo mal; y quizás el diagnóstico se hizo en forma deficiente, o quizás la programación no fue la adecuada; la ejecución se llevó a cabo con técnicas inadecuadas.

En resumen a la evaluación le compete detectar porque causas no se llevó a cabo una adecuada capacitación, y servir como retroalimentación para mejorar todas las fases del proceso de capacitación.

CAPITULO III

CASO PRACTICO: EL PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL EN LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE ZIRACUARETIRO

3.1 Antecedentes de Ziracuaretiro. El municipio de Ziracuaretiro se encuentra situado a 18 kilómetros de la Cd. de Uruapan, cuenta con aproximadamente 10839 habitantes. La cabecera municipal se encuentra en el poblado de Ziracuaretiro. El significado etimológico de la palabra Ziracuaretiro es: "lugar donde acaba el calor y comienza el frío". Este lugar existió como centro de población desde antes de la conquista, aunque no existen vestigios materiales, ni datos históricos, así lo indica su nombre y su ubicación, ya que los aborígenes tenían un acierto especial para escoger los mejores lugares donde establecerse y este es uno de ellos.

Organización tradicional. Se forma a través de grupos de coordinación comunitaria, existe una interrelación entre el municipio y la iglesia para organizar festividades cívicas y religiosas, para ello lanzan convocatorias y ejecutan trabajos con el fin de reunir fondos para los eventos.

Actualmente el municipio se encuentra comprendido por las siguientes localidades: Caracha, El Copal, El Fresno, El Mesón, La Ciénega, La Colonia, Los Naranjos, Patuán, San Andrés Corú, San Angel Zurumucapio, Ziraspén, Zirimícuaro, y por supuesto Ziracuaretiro y su actividad principal es la agricultura, en la actualidad ha proliferado demasiado el comercio y el

procesamiento de algunas frutas y semillas, se comienza a exportar algunos productos agrícolas y se le da una importancia preponderante al turismo.

La Presidencia Municipal es la encargada de regular todas las actividades referentes al municipio, implementa acciones para mantener la seguridad y realiza un esfuerzo constante para atraer al turismo e inversiones, además de recaudar todos los impuestos y derechos que están bajo su jurisdicción, todo ello apoyado por diversas personas que integran esta organización, más adelante se detalla como está organizada para cumplir sus objetivos, así como quienes la integran y cuales son sus funciones.

3.2 La administración de la presidencia municipal.

El municipio se encuentra regido de acuerdo a las bases normativas para la reglamentación municipal.

El Ayuntamiento se encarga de tratar las disposiciones legales, así como mantener y conservar los recursos de la localidad, regular los asentamientos humanos, manteniendo contacto con la población a través de los grupos sociales que existen en la comunidad, los cuales aportan opiniones y formulan criterios para determinados aspectos, los cuales comunican al cabildo.

El cabildo planea y organiza algunas actividades sociales de la localidad, ejerce la legislación, realiza cobros de impuestos y participa en la solución de los problemas de la localidad.

El municipio tiene entre otras, las siguientes atribuciones:

Participar en forma conjunta con una Comisión para la elaboración, revisión y ejecución en los planes municipales de desarrollo urbano en su jurisdicción.

Realizar planes municipales, regionales y sub-regionales de desarrollo económico.

Expedir reglamentos y disposiciones administrativas para regular el funcionamiento de toda su planeación.

Celebrar con la Federación, las Entidades Federativas o con otros Ayuntamientos, los convenios que apoyen los objetivos y finalidades propuestas.

Tomar las providencias necesarias para conservar, mejorar y regular los recursos con los que cuenta el municipio.

3.3 Estructura orgánica de la Presidencia.

El órgano que administra la presidencia del municipio, es el cabildo, que está integrado por personas pertenecientes al municipio y está compuesto por:

Presidente municipal.- Tiene la función de presidir las sesiones del cabildo, promueve y ejecuta los ordenamientos de la legislación que los rige (Federal, Estatal y Municipal). También por disposición gubernamental mantiene contacto con otros ayuntamientos, localidades cercanas y con el Gobernador del Estado, a quien rinde informe de los acontecimientos que conciernen al municipio.

La Ley Orgánica Municipal le confiere las siguientes facultades y obligaciones:

Ejecutar las determinaciones y acuerdos del Ayuntamiento.

Dirigir y vigilar el funcionamiento de los servicios públicos municipales y la aplicación de los reglamentos correspondientes.

Cuidar que los órganos administrativos municipales se integren y funcionen de acuerdo a la legislación vigente.

Nombrar y remover empleados y funcionarios cuya designación no sea privativa del Ayuntamiento.

Inspeccionar las dependencias municipales, para cerciorarse de su funcionamiento, disponiendo de lo necesario para mejorar sus funciones.

Proponer al Ayuntamiento los nombramientos del Secretario y Tesoreros municipales.

Vigilar la recaudación en todas las ramas de la hacienda municipal y que la inversión de fondos municipales se haga en estricto apego al presupuesto.

Síndico. Tiene la función de ejecutar las ordenes de la presidencia o ayuntamiento, se encarga de hacer valer y ejecutar las disposiciones legales como Ministerio Público.

De acuerdo a la Ley Orgánica Municipal tiene las siguientes obligaciones y facultades:

La representación jurídica del Ayuntamiento, en los litigio en que éste sea parte y en la gestión de los negocios de la Hacienda Municipal.

La revisión y firma de los cortes de caja de la Tesorería y la vigilancia de la aplicación del presupuesto.

Asistir a las visitas de inspección que se hagan a la tesorería y hacer que se presente con oportunidad al Congreso la cuenta pública.

Gestionar la legalización de la propiedad de los bienes municipales e intervenir en la formulación y actualización de los inventarios de bienes muebles e inmuebles del municipio.

Asistir a las sesiones del Ayuntamiento y participar en las discusiones con voz y voto.

Regidores.- Es la parte que representa a la ciudadanía, esta comunica los problemas del municipio, aporta y analiza las soluciones a dichos problemas para el bienestar de la comunidad.

Son facultades y obligaciones de los regidores:

Desempeñar las comisiones temporales que les encomiende el Ayuntamiento, informando a éste de sus resultados.

Proponer al Ayuntamiento los acuerdos que deben dictarse sobre sus comisiones, para el mejoramiento de los servicios municipales.

Concurrir a las ceremonias cívicas y a los demás actos a que fueren citados por el Presidente Municipal y,

Asistir puntualmente a las sesiones del Ayuntamiento.

Como dependencias y auxiliares de la administración pública del municipio están:

Secretario.- Forma parte del apoyo para el correcto funcionamiento administrativo del ayuntamiento, transcriben

documentación relacionada al municipio, y representa en algunos casos al presidente municipal.

Algunas facultades y obligaciones del Secretario son:

Estar presente en todas las sesiones del Ayuntamiento con voz informativa y levantar las actas correspondientes.

Coordinar y atender en su caso, todas aquellas actividades que le sean encomendadas expresamente por el Presidente municipal o el Ayuntamiento dando cuenta de ellas.

Expedir copias, credenciales y demás certificaciones de acuerdos del Ayuntamiento.

Suscribir y autorizar con su firma los documentos oficiales emanados del Ayuntamiento o de la presidencia sin cuyo requisito no tendrán validez.

Observar y hacer cumplir el reglamento de la Secretaría, procurando el pronto y eficaz despacho de los asuntos.

Tesorero.- Lleva la contabilidad y administración de los bienes monetarios del municipio, ejecuta pagos a funcionarios públicos, y controla y registra los ingresos y egresos del municipio.

De acuerdo a la Ley Orgánica Municipal realiza:

Cuidar que el cobro de los ingresos municipales se haga en su debida oportunidad.

Programar y presupuestar anualmente los ingresos y egresos y presentarlos al Ayuntamiento a través del Presidente Municipal.

Hacer los pagos de acuerdo con el presupuesto de egresos y las órdenes que reciba.

Proponer al Presidente Municipal el nombramiento o remoción de los empleados a sus órdenes.

Cuidar que los empleados que manejen los fondos del municipio caucionen debidamente su manejo.

Organizar y llevar la contabilidad del municipio y las estadísticas financieras del mismo.

Pagar las nóminas del personal que labora en el gobierno municipal.

Comandante.- Se encarga del orden público, así como ejecutar las detenciones de aquellos que violen las disposiciones legales.

Todas las funciones que se han descrito actualmente las realizan diversos habitantes del Municipio, cabe mencionar que todas las personas que conforman el ayuntamiento, no cuentan con los estudios administrativos apropiados para el manejo del recurso humano y que mucho del personal no cuenta con las aptitudes necesarias para desenvolverse en el medio y realizar las actividades encomendadas. Ahora bien, si se sabe que los participantes en la administración general no están del todo preparados para llevar adelante y eficientemente la Presidencia Municipal, y existen recursos humanos no aptos ocupando puestos clave... ¿ cómo se puede asegurar que se lleve a cabo un proceso detallado y completo de integración de personal ?

Para la investigación de este problema, se establecieron la siguiente hipótesis: El elaborar técnicas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación que se adapten a las

necesidades de la Presidencia Municipal, llevará a tener un adecuado proceso de integración de personal.

Para la investigación del problema se establecieron los siguientes objetivos, con el fin de establecer el alcance y la magnitud de la investigación.

3.4 Objetivos de la investigación.

General:

Analizar el proceso de integración de personal de la presidencia municipal, partiendo de su estudio y evaluación, hacer propuestas para mejorarlo.

Particulares:

- a) Identificar el proceso actual de integración de personal en la presidencia municipal.
- b) Analizar las técnicas que se llevan a cabo para el proceso de integración en la presidencia.
- c) Evaluar el proceso de integración en su conjunto.
- d) Proponer mejoras al proceso de integración de personal.

Para darle cumplimiento a estos objetivos se determinó la información necesaria, las fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos:

3.4.1 Necesidades de información, fuentes, técnicas e instrumentos de recopilación de datos para cada objetivo.

a) **Objetivo:** Identificar el proceso actual de integración de personal en la presidencia municipal.

Información necesaria:

Se hace una planeación de los recursos humanos.

Cual es el proceso o etapas que llevan a cabo.

Que técnicas utilizan en el proceso de integración de personal.

Como se realiza el proceso de integración de personal.

Fuentes:

El presidente municipal.

Secretario municipal.

Tesorero municipal.

Personal administrativo.

Manuales administrativos.

Técnicas de recolección de datos:

Investigación documental; manual de organización.

Entrevista dirigida a presidente y secretario municipales.

Encuesta aplicada a todo el personal administrativo, compuesto por un universo de 5 elementos.

Instrumentos:

Guión de entrevista

Cuestionario estructurado con preguntas mixtas aplicado a todo el personal administrativo.

b) **Objetivo:** Analizar las técnicas que se realizan para el proceso de integración de personal en la presidencia.

Información necesaria:

Qué técnicas realizan en cada una de las etapas.

Quién las realiza.

Qué políticas siguen para la integración.

Qué instrumentos utilizan.

En que se basan para aplicar las técnicas e instrumentos.

Fuentes:

El presidente municipal.

Secretario municipal.

Tesorero municipal.

Personal administrativo.

Técnicas de recolección de datos:

Entrevista dirigida a presidente y secretario municipales.

Encuesta aplicada a todo el personal administrativo, compuesto por un universo de 5 elementos.

Instrumentos:

Guión de entrevista

Cuestionario estructurado con preguntas mixtas para todo el personal administrativo.

c) Objetivo: Evaluar el proceso de integración en su conjunto.

Información necesaria:

Se han cumplido los objetivos.

El personal que labora cuenta con los requisitos del puesto.

Las fuentes de reclutamiento han sido adecuadas.

Los medios e instrumentos son los correctos.

Ha tenido un costo representativo el proceso de integración.

Los requisitos que se exigen son realmente los necesarios para el puesto.

Existe personal que ocupa puestos clave y no este calificado.

Fuentes:

El presidente municipal.

Secretario municipal.

Tesorero municipal.

Personal administrativo.

Técnicas de recolección de datos:

Entrevista dirigida a presidente y secretario municipales.

Encuesta aplicada a todo el personal administrativo, compuesto por un universo de 5 elementos.

Instrumentos:

Guión de entrevista

Cuestionario estructurado con preguntas mixtas aplicado a todo el personal administrativo.

d) Objetivo : Proponer mejoras al proceso de integración de personal.

Necesidades de información:

Una evaluación del proceso actual de integración.

Teoría relacionada con el tema.

Sugerencias y comentarios.

Fuentes:

El presidente municipal.

Personal administrativo.

Asesor de tesis.

Apoyo bibliográfico.

Técnicas de recolección de datos:

Entrevistas.

Investigación bibliográfica.

3.4.2 Justificación de los instrumentos de investigación.

Se usó el cuestionario ya que es un método de obtención de datos muy versátil, además se ajustaba muy bien a mi investigación, porque me permite encuestar a los empleados que laboran en la presidencia municipal sin quitarles demasiado tiempo de sus actividades.

El formato determinado es el siguiente:

CUESTIONARIO

1/ ¿ Cómo te enteraste que se requería una persona para trabajar en la presidencia ?

2/ ¿ Entregaste solicitud de empleo o solo te presentaste en la presidencia solicitando trabajo ?

Entregó solicitud ____ Solo se presentó ____

3/ ¿ Con quién te dirigiste para pedir el trabajo y entregarle la solicitud, en su caso ?

4/ ¿ Te hicieron algún examen o prueba, o solo te entrevistaron ?

me hicieron examen ____ solo entrevista ____ ambas ____

5/ Describe en que consistía el examen o prueba que te aplicaron.

6/ Si solo te entrevistaron, menciona que preguntas te hicieron, o que aspectos trataron en la entrevista.

7/ ¿ Te mandaron hacer o te pidieron algún examen médico ?

mandaron hacer ____ me pidieron ____ ninguno ____

8/ ¿ Consideras que las pruebas (exámenes, cuestionarios) y las entrevistas que tuviste, tienen mucha relación con el puesto o trabajo que solicitabas ?

si ____ no ____ por qué

9/ Como consideras las pruebas que te hicieron.

fáciles ____ regulares ____ difíciles ____

10/ ¿ Alguna vez te cambiaron de puesto o te pusieron a hacer otras actividades a parte de las que te correspondían ?

si ____ no ____ especifique: otro puesto ____ otras actividades

11/ ¿ Pudiste desarrollar las nuevas actividades asignadas ?

si _____ no _____

fácilmente ____ regularmente ____ difícilmente ____

En caso de no haber sido fácilmente explique porque:

12/ ¿ Cuando entraste a trabajar te explicaron con todo detalle quien era tu jefe, cuales eran tus responsabilidades, que material podias usar ? Es decir, información general de tu puesto o cargo.

si _____ no _____

detalladamente ____ regularmente _____ muy poco ____

13/ ¿ Te dieron alguna instrucción o capacitación en algunas actividades o funciones del puesto que ocupas ?

si ____ no ____

solo al inicio ____ constantemente ____

14/ ¿ Consideras que se debería hacer una mayor difusión por parte de la presidencia, cuando esta solicite personal ?

si ____ no ____

15/ ¿ Crees que es necesaria una capacitación adecuada para un mejor desempeño de tu puesto en la presidencia municipal ?

si ____ no ____

16/ Anota en que aspectos se podría dar una capacitación a ti o a alguien que ocupara tu puesto.

Se optó también por la entrevista, ya que necesitaba tener contacto con los altos funcionarios de la presidencia; estos servidores debían aportar una información más extensa, por lo que era necesario una entrevista con ellos para escuchar sus puntos de vista y sus experiencias. Además de que ellos me podían ofrecer un análisis del desarrollo de sus subordinados.

La guía de la entrevista establecida de acuerdo a las necesidades de información y a las fuentes, es la siguiente:

GUIA DE ENTREVISTA

1/ Para poder tener siempre personal apto y disponible en la presidencia, realiza alguna planeación de personal, ya sea al inicio de su mandato o durante el mismo.

- 2/ Cuando ocupó su cargo tenía en mente que personal necesitaba y con que características, incluyendo personal de confianza.
- 3/ Existen en esta dependencia manuales o guías administrativas que le orienten en la función administrativa de recursos humanos.
- 4/ Sabe que fases integran un proceso de integración de personal.
- 5/ Describa que proceso o que pasos se siguieron para la búsqueda y contratación de personal.
- 6/ Que personas intervienen en el proceso, ya sea coordinando o dirigiendo.
- 7/ Describa si utilizaron alguna técnica de reclutamiento o selección en el proceso y en que consistió.
- 8/ Describa algún instrumento que hayan utilizado (pruebas, cuestionarios, entrevistas, test, etc.).
- 9/ En que se basan para estructurar esas pruebas o quien determina su estructuración y grado de dificultad.
- 10/ Tienen algunas políticas internas (normas, lineamientos, etc.) que regulen la selección y contratación.
- 11/ Hasta ahora el personal a su cargo ha sido el indicado para el desarrollo de sus funciones. Todos estos individuos cuentan con los requisitos que exige el puesto en el que fueron colocados.
- 12/ Los procesos o técnicas que utiliza le han representado un costo (\$) en su aplicación.

13/ Cree necesaria la implementación de técnicas tanto de reclutamiento y selección, ya sea en este trienio o en los subsecuentes.

14/ Ha notado en algún empleado baja productividad, errores en los trámites, desperdicios excesivos, o algún otro.

15/ Considera necesario establecer un programa o desarrollar técnicas para inducir al nuevo personal y capacitarlo en las funciones que tenga que realizar.

16/ Sería de gran ayuda para cualquier presidente que este a cargo del municipio, el establecimiento de un documento o manual que desarrolle o implemente técnicas de integración de personal.

También se hizo uso de la observación para detectar la forma real en que desempeñan las tareas encomendadas los servidores públicos, y así saber a ciencia cierta si existe alguna anomalía en el desempeño del trabajo, así como en sus relaciones de trabajo, uso de técnicas y métodos.

Esta técnica podía servir como un instrumento de comparación entre lo que se conteste en los cuestionarios y lo que realmente se está haciendo.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

2/ ¿ Cómo te enteraste que se requería una persona para trabajar en la presidencia ?

Les mandaron llamar 4

A través de solicitud 1

3/ ¿ Entregaste solicitud de empleo o solo te presentaste en la presidencia solicitando trabajo ?

Entregó solicitud 2 Solo se presentó 3

4/ ¿ Con quién te dirigiste para pedir el trabajo y entregarle la solicitud, en su caso ?

Presidente 4 Secretario 1

5/ ¿ Te hicieron algún examen o prueba, o solo te entrevistaron ?

me hicieron examen 1 solo entrevista 3 ambas 1

8/ ¿ Te mandaron hacer o te pidieron algún examen médico ?

mandaron hacer me pidieron ninguno 5

9/ ¿ Consideras que las pruebas (exámenes, cuestionarios) y las entrevistas que tuviste, tienen mucha relación con el puesto o trabajo que solicitabas ?

si 5 no por qué: todos coinciden en que son referentes al trabajo a desempeñar.

10/ Como consideras las pruebas que te hicieron.

fáciles 1 regulares 4 difíciles

11/ ¿ Alguna vez te cambiaron de puesto o te pusieron a hacer otras actividades a parte de las que te correspondían ?

si 2 no 3 especifique: otro puesto 2 otras actividades

12/ ¿ Pudiste desarrollar las nuevas actividades asignadas ?

si 2 no

fácilmente 1 regularmente 1 difícilmente

13/ ¿ Cuando entraste a trabajar te explicaron con todo detalle quien era tu jefe, tus responsabilidades, que material podias usar ? Es decir, información general de tu puesto o cargo.

si 5 no

detalladamente 3 regularmente 2

14/ ¿ Te dieron alguna instrucción o capacitación en algunas actividades o funciones del puesto que ocupas ?

si 5 no

solo al inicio 4 constantemente 1

15/ ¿ Consideras que se debería hacer una mayor difusión por parte de la presidencia, cuando esta solicite personal ?

si 2 no 3

16/ ¿ Crees que es necesaria una capacitación adecuada para un mejor desempeño de tu puesto en la presidencia municipal ?

si 2 no 3

RESPUESTAS A LA ENTREVISTA

1/ El presidente municipal realiza una mayor "planeación" de personal que el secretario. Se maneja que se puede continuar con el mismo personal de las pasadas administraciones, pero no consideran las evaluaciones al personal para determinar el nivel de eficiencia y la calidad con que trabaja. No se toman medidas de prevención para ocupar vacantes en casos de enfermedad y ausentismos.

2/ Se tenía en mente el personal en número y características generales, pero no así las características específicas, como descripciones de puestos y nivel de conocimientos.

3/ Si existen guías o manuales administrativos referentes a los recursos humanos, entre ellos la ley orgánica municipal y el reglamento de trabajo.

4/ Conoce a grandes rasgos las fases, pero la definición de integración de personal la maneja como la contratación. Se inicia con una vacante, se reciben solicitudes, examen de selección y la integración al trabajo.

El secretario no conoce las fases o etapas por su contenido, solo conoce una técnica de reclutamiento, una de selección y al final tomar una decisión.

5/ Se llamó a ciertas personas del municipio que se requería de su colaboración, se recibieron solicitudes, se practicó examen de selección y se integraron al trabajo.

6/ Secretario y oficial mayor, el presidente.

7/ Examen sobre el trabajo a desempeñar, esto se realiza con las secretarias, son exámenes de aspectos secretariales.

8/ Pruebas y entrevistas.

9/ De acuerdo a las características del puesto, y de acuerdo a las necesidades de calidad y eficiencia que se requieran las formulan. En ocasiones se hacen asesorar de personas con más experiencia que estén relacionadas con la función en cuestión.

10/ Principalmente las regulaciones de la ley como la mayoría de edad, también aspectos particulares o internos como no estar casadas, aceptación ciudadana etc.

11/ Hasta el momento el personal que labora ha funcionado bien, pero al inicio de la administración pasada, estaba sin experiencia y en algunos casos este personal era prestador de servicio social, que incurría en muchas fallas.

12/ En ningún momento los procesos de integración de personal han representado un costo monetario.

13/ El presidente cree necesario implementar técnicas de reclutamiento y selección, pero el secretario no considera necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, considera injusto reclutar varias personas para que al final solo quede uno o dos.

14/ Al principio de su trabajo, por lo que se tuvo que estar constantemente pegados con ellos y verificar su trabajo, lo que nos quitaba tiempo. En algunas ocasiones repetición de documentos, desperdicio de hojas de computación y para máquina.

A veces, pero muy poco, pocas ganas de trabajar y un ambiente seco en la oficina. Principalmente en el área contable, en la que existían rechazos constantes y falta de informes oportunos y completos. En ocasiones han existido problemas con GLOSA de Morelia, lo que nos a causado fallas y retrasos en cuestiones de presupuestos asignados.

15/ Si es necesario establecer un programa para esta y las demás administraciones que se presenten subsecuentemente.

16/ Se considera de gran ayuda para el presidente del municipio el establecimiento de un documento formal que contenga métodos y técnicas de integración de personal.

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Derivado de la encuesta a los trabajadores se deduce que en la mayoría de los casos las personas que actualmente laboran en la presidencia, fueron llamadas exprofeso, y no se realizó ninguna publicación o anuncio, lo cual indica una falla en la búsqueda y utilización de medios adecuados para solicitar personal que sirva para ocupar un puesto vacante.

No se exigían y recogían las solicitudes de empleo. Esto implica una grave falla en el proceso de selección, dado a la importancia que tiene toda solicitud de empleo en este proceso. El presidente es la persona que en un principio tenía la responsabilidad de recibir solicitudes y llevar a cabo entrevistas, por tanto era la persona dominaba el proceso de reclutamiento y selección. Cabe señalar que solo lo hizo en los casos del Secretario y Tesorero.

Posteriormente el proceso lo realizó el Secretario con la ayuda de las personas involucradas en el puesto vacante.

En la mayoría de los casos se aplicaron entrevistas y solo a dos personas, pruebas de habilidades y conocimientos. Esto tiene el inconveniente de que en algunos casos no se determinó el grado de conocimientos o aptitudes, lo que puede generar fallas en la elección de dicho personal. En los dos casos mencionados se aplicaron pruebas a secretarias, éstas fueron principalmente de ortografía, redacción y mecanografía, así como velocidad.

En la aplicación de la entrevista se trataron aspectos relacionados con experiencia de cada trabajador, aspectos económicos y necesidades particulares del puesto. Sin embargo, no se contempla el grado de sociabilidad y buen trato que pueden tener con la población del municipio los solicitantes al puesto.

Las entrevistas y los exámenes son referentes al puesto pero en la mayoría de los casos son de poca dificultad. El hecho de manifestar algún trabajador facilidad en las exámenes, refleja quizás un cierto grado de poca preparación e improvisación. Lo anterior también dificulta el medir correctamente la capacidad y aptitudes de los solicitantes.

A nadie del personal administrativo se le aplicó un examen médico, ni se le pidió un certificado médico de ningún tipo; a pesar de que la mayoría son mujeres, y se corre un riesgo por posibles ausentismos o incapacidades maternas.

Con respecto a cambio de puesto o funciones, hubo casos en los que no pudieron realizar nuevas actividades con facilidad, en un caso fue debido a falta de conocimientos del puesto. Lo que indica una nula capacitación o instrucción en actividades paralelas al puesto, o que tal vez no se le dio una adecuada inducción.

En la mayoría de los casos se les dio una adecuada orientación de las funciones que debía realizar el personal administrativo, así como de sus responsabilidades, el material y equipo a usar. De acuerdo al tamaño, servicios y equipo con que cuenta la Presidencia, la inducción se está dando acorde a sus necesidades y está orientando adecuadamente al personal.

La capacitación, en pocos casos se da, lo que más existe es una ligera instrucción al principio de su estancia en la presidencia. Solo a una persona se le ha capacitado en varias ocasiones, por requerirlo así su puesto. Lo que indica una constante actualización en algunas áreas de la Presidencia, en especial la Tesorería.

En la mayoría de los casos consideran oportuna una capacitación para el mejor desempeño de sus funciones.

En los casos en que se necesita la capacitación, señalaron que debe ser en aspecto de la tesorería: base de datos para el registro catastral y aspectos contables y financieros.

Muchos empleados no considera necesaria una mejor y mayor difusión de medios publicitarios para solicitar personal, cabe

señalar que las personas que sí consideran una mayor difusión son de la ciudad de Uruapan. Esto refleja el poco alcance que se tiene, ya que las personas que trabajan en la presidencia y son de Uruapan, se enteraron por tener familiares en Ziracuaretiro, también refleja una muy mala búsqueda de personal, al no utilizar ningún medio y al no acudir a ninguna fuente de reclutamiento.

Por otra parte en lo que se refiere a la entrevista realizada a altos funcionarios, existe controversia entre el secretario y el presidente sobre si debe existir o no una planeación de personal, lo único en que concuerdan es que se tiene en miras a la persona que pudiera ocupar algún puesto, lo que predispone a buscar y contratar a una persona exprofeso.

Cuando el presidente entra en funciones tiene en mente el personal de confianza que utilizará, Secretario y Tesorero, pero no el demás personal administrativo, por lo que cuando inicia sus labores lo hace con el personal de la administración pasada, aun sin saber la eficiencia o calidad del mismo, lo que refleja que no se hace una auditoría del recurso humano y no se provee adecuadamente del mismo.

En la dependencia existen manuales y guías administrativas para el manejo de recursos humanos, pero éstos son solo de carácter legal y normativo. Constituidos por un reglamento de trabajo y la Ley Orgánica Municipal, que no contribuyen mucho en la definición de un proceso de integración.

Conocen las etapas por su contenido solo de manera general y todo el proceso de integración lo enmarcan como la contratación, no llevan a cabo algunas actividades que mencionan en el proceso que realizan. Es claro que se necesita un mayor conocimiento del proceso de integración de personal, con todas sus técnicas y métodos por parte de la persona que lo ejecuta.

Únicamente se utiliza, en algunos casos, el examen sobre el trabajo a desempeñar como técnica de selección. Utilizan como instrumentos el cuestionario y la entrevista. Para elaborar las pruebas se basan en las actividades referentes al puesto y en algunos casos se asesoran con alguna persona de más experiencia o conocimientos.

Existe controversia entre el Secretario y el Presidente sobre si se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, ya que el primero lo considera injusto y el segundo lo cree necesario. Esto podría generar pocos aspirantes para la etapa de selección y fallas en la obtención de personal.

De acuerdo a la entrevista y al cuestionario aplicados, se puede decir que el proceso de integración no es uniforme, varía mucho en algunos casos tratándose del mismo puesto o puestos similares, dado a que no siempre piden los requisitos indispensables y en algunos casos aplican exámenes y en otros no, esto puede provocar fallas serias en la obtención de personal.

Las pruebas o técnicas que utilizan son únicamente una entrevista superficial, con preguntas sobre la experiencia del

solicitante, deseos de trabajar y la disponibilidad de horario. Y también utilizan, en ocasiones, exámenes que improvisan en el momento, debido a que no contaban con ninguno elaborado que se pudiera mostrar, y además no tienen demasiada profundidad o alcance sus preguntas. De acuerdo a las preguntas que comunmente realizan en las pruebas, éstas no se relacionan con los aspectos más importantes del puesto y con el objetivo de servicios a la población. Estas técnicas desarrolladas de esta manera no aseguran la obtención de un elemento humano capaz, y pueden conducir a una toma de decisiones erróneas al contratarlo.

Cabe señalar que no se aplicó examen al auxiliar del Tesorero, pieza clave en la administración de la Presidencia, lo que indica fallas graves en la obtención del personal. De ahí que se presenten constantemente problemas con GLOSA del Estado y que en ocasiones existan retrasos en los informes financieros.

Las normas o políticas que se tienen, no ayudan en mucho al proceso de integración, dado a que son cuestiones para aplicarse cuando el individuo ya es contratado, como es el caso del reglamento de trabajo, la Ley Orgánica del Municipio solo contiene las obligaciones y facultades de los altos funcionarios, lo que le ayuda a establecer el perfil de los mismos al Presidente.

El personal que se tiene actualmente se considera adecuado a las necesidades, pero cabe señalar que éste se tuvo que capacitar en muchas de las actividades, ya que como se menciona en la

entrevista al principio se encontraba mal y cometía muchos errores, además la mayoría de ellos eran prestadores de servicio social, lo que refleja un mal reclutamiento y una mala selección del personal en el proceso.

Los procesos que realizan para la obtención de personal no han representado ningún costo, pero no con esto quiere decir que son los más indicados para la obtención de aspirantes. Dado a que pudieran existir otros costos por ineficiencia y capacitación.

Se considera necesario el establecimiento de técnicas de reclutamiento y selección, pero hace falta que las personas que llevan los procesos estén del todo convencidos de la utilidad y ventajas de las mismas.

Anteriormente han existido fallas por parte de varios empleados. Como pudimos ver en la entrevista existen deficiencias en el área contable, una de las más importantes, que han tenido consecuencias de cuidado, lo que indica que se debe tener mucho cuidado en el reclutamiento y selección de las personas que ocupan puestos claves en la administración de la Presidencia. Existe también un ambiente de trabajo no muy cordial, que limita las acciones de los empleados y la coordinación entre ellos, consecuencia tal vez de una mala inducción que se pudo dar.

Consideran muy necesario el establecer un programa para inducir al personal y capacitarlo en las funciones. Esta es una necesidad que surge de un mal reclutamiento y selección, que hace ver que

se pretende seguir contratando personal que no cumpla con los requisitos, para después capacitarlo.

Se considera de ayuda el establecimiento de un programa de integración de personal, esto quizás con la intención de obtener "una receta de cocina" que subsane las carencias administrativas que los envuelven.

CONCLUSIONES

La integración de personal a través de un proceso y sus fases, constituye una herramienta importante para la Presidencia Municipal, debido al constante cambio de personal que sufre con la sucesión de poderes, en ocasiones es difícil que los nuevos ediles y el propio personal, se amolden a la forma de trabajar de cada uno y a las necesidades crecientes y cambiantes de la sociedad.

El hecho de realizar una buena integración de personal facilita mucho el trabajo en grupo, debido a que el reclutar, seleccionar e inducir adecuadamente al personal crea un ambiente sano, y propicia el cumplimiento de los objetivos. Así mismo la capacitación asegura enfrentar cualquier problema futuro.

De acuerdo a los hechos encontrados, podemos decir que la planeación de los recursos humanos tiene ciertas fallas que impide desarrollar adecuadamente las técnicas y procesos para la integración del personal. El no establecer adecuadamente las características y necesidades de cada puesto de manera formal, ya

sea en perfiles de puesto, manuales o inventarios de personal, provoca dificultades en el desarrollo de las demás etapas del proceso de integración de personal.

El no establecer un inventario del personal que se tuvo en administraciones pasadas y se tiene en la actual, provoca un desconocimiento para los nuevos ediles a cerca de las potencialidades del personal, que constituye la oferta interna de recursos humanos, y los limita a participar en el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento tiene serias deficiencias al no considerar las fuentes adecuadas para el tipo de personal que se requiere, a su vez no se provee el mayor número posible de aspirantes, ya sea externos o internos, lo que genera problemas en la etapa de selección y posteriormente en la decisión de contratar.

En el proceso de selección no se considera una política general de aplicar exámenes y entrevistas a todos los aspirantes, esta falta de homogenización en el proceso, genera contratar personal que no cubre completamente los requisitos del puesto o que no tiene un buen nivel de conocimientos.

Por otra parte las pruebas deben reflejar en la medida de lo posible, el grado de conocimientos y habilidades del aspirante, además éstas deben quedar bien establecidas, adaptadas y actualizadas a los requerimientos del puesto.

En las entrevistas no se profundiza en aspectos importantes que pueden aportar datos decisivos para la elección del personal, no

se considera la importancia de ésta como herramienta o técnica que va a contribuir en gran parte para la decisión de contratar.

Considero que la entrevista juega un papel importante en la selección de personal, dado al objetivo de servicio de la Presidencia, que implica una estrecha relación con el público. Por lo que se deben conocer aspectos personales del aspirante, que no se pueden percibir a través de los exámenes, lo que refleja la importancia y utilidad de la misma.

La inducción es un proceso necesario para la adaptación de cualquier individuo en toda organización, por tanto el hecho de otorgar una instrucción adecuada sobre el puesto y el funcionamiento de la organización es bueno, sin embargo se debe asegurar una buena adaptación del trabajador, haciendo que se ponga la camiseta del equipo y forme parte de una colectividad que está al servicio del municipio y trabaja conjuntamente para la consecución de los objetivos.

La capacitación mantendrá a todos los empleados preparados para el desempeño de sus funciones actuales y futuras, proporciona al trabajo excelencia, productividad y calidad. Pero ésta no debe verse en el proceso de integración de la Presidencia, como una herramienta que servirá para contratar personal que no cubre los requisitos mínimos para el puesto; lo cual contribuiría a una mala decisión de contratación.

En respuesta a la hipótesis planteada: El elaborar técnicas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación que se adapten

a las necesidades de la Presidencia Municipal, llevará a tener un proceso de integración de personal completo y adecuado. Se puede decir que en la Presidencia Municipal en algunas fases no se utilizan las técnicas y mecanismos más útiles e indispensables, y algunos de los instrumentos o mecanismos no fueron adaptados al tamaño, condiciones e importancia de la Presidencia, por lo que se realiza un proceso de integración de recursos humanos incompleto e inadecuado, lo que nos conduce a fallas en la obtención de personal eficiente, como se pudo observar en los resultados de la entrevista, en especial al encontrar personal no apto en puestos clave y falta de eficiencia en algunos trabajadores, comentadas por el Secretario y Presidente. Por tanto si se comprueba la hipótesis y se establece la relación entre las variables de la misma, produciendo una situación de causa y efecto.

Como hemos visto, dado a la importancia del proceso de integración de personal en cualquier empresa, pública o privada, considero que se deben tomar las medidas correctivas necesarias, para el establecimiento y aplicación de un proceso de integración de personal completo y adecuado, por lo que a continuación se presentan algunas sugerencias y recomendaciones.

RECOMENDACIONES

A partir de los hechos encontrados y el criterio que he desarrollado a lo largo de la carrera, me permito hacer las siguientes sugerencias y recomendaciones, adecuandolas a los recursos y necesidades de la Presidencia y que buscan ser una alternativa de eficiencia para la misma.

Planeación de personal.

Se debe realizar una adecuada planeación de personal, definiendo el número, características generales y específicas de cada trabajador, establecer políticas relacionadas al personal, y adecuadas a las necesidades de la entidad.

Es muy importante que se defina perfectamente que personas van a dirigir el proceso de integración, o que se defina una división de etapas de acuerdo al número y características de las personas que se vayan a encargar.

Se debe establecer un inventario del personal que se tiene, especificandose potencialidades y características de los mismos, así también contener en la medida de lo posible al personal que ha ocupado puestos en administraciones pasadas, que pueden contribuir como fuerza de trabajo con experiencia en algunas áreas específicas.

Reclutamiento.

Considero que en este caso específico, el Secretario se encargue del proceso de reclutamiento, ya que en este municipio éste hace

las veces de Oficial Mayor, el cual es el encargado, en la mayoría de las dependencias públicas, de los recursos humanos.

Dentro de la etapa de reclutamiento, se debe realizar un proceso más abierto, en el que participen el mayor número posible de aspirantes; lo cual beneficiaría más al proceso de selección. Se deben utilizar algunos medios masivos de comunicación, para cumplir con la finalidad de atraer más candidatos, que un determinado caso puedan tener mayores conocimientos o habilidades necesarias para el puesto. Para ello puede hacer uso de un diario que circula en la región: Uruapan-Ziracuaretiro-Taretan, entre otras poblaciones, lo cual constituiría un buen medio de reclutamiento y con un costo muy bajo. De igual forma se puede utilizar el espacio para periódico mural con que cuenta la Presidencia, para publicar puestos vacantes que requieran ser ocupados.

Considero que sería muy bueno que acudieran a la Universidad Don Vasco de la ciudad de Uruapan, la cual le puede ofrecer aspirantes con buenos conocimientos y aptitudes, que desempeñen en buena medida las funciones requeridas para el puesto.

Es de gran importancia recalcar que se exija siempre la solicitud de empleo, dado a que esta contiene datos muy importantes para la identificación, selección y control del solicitante además contiene datos muy importantes para la selección.

Selección.

La fase de selección se debe realizar entre el Secretario y el Presidente municipal, debido a las funciones de personal que realiza el Secretario, y de acuerdo a las atribuciones del Presidente, establecidas por la Ley Orgánica Municipal, está facultado para nombrar y remover empleados y funcionarios, para lo cual debe tener un antecedente sobre el personal a su cargo y del que necesite para apoyo a su administración.

Se debe aplicar tanto la entrevista como los exámenes (cuando sea posible), a todos los aspirantes, con el fin de asegurar un proceso de selección más amplio y efectivo. El grado de dificultad de los exámenes va a depender del puesto a ocupar y a las actividades a realizar, pero si se recomienda que en este se plasme todo lo relacionado al puesto en materia práctica, con el fin de conocer y comprobar el grado de conocimientos y habilidades.

Dado a que no se tiene la posibilidad de practicar un examen médico a los aspirantes, cuando menos se les debe exigir un certificado médico, ya sea de algún organismo público o privado, en el que se especifique las condiciones generales del individuo, y en el caso de las mujeres, que se especifique en el mismo, no estar embarazadas. Esto con la finalidad de prever alguna baja o ausentismo por razones justificadas de salud, y por consiguiente problemas para suplir al personal.

**ESTA
SALIR** **NO DEBE
BIBLIOTECA**

Inducción.

La inducción deberá ser llevada por el Secretario, deberá consistir en un panorama general a cerca de las funciones que realiza la Presidencia Municipal, y una explicación con todo detalle de las actividades y funciones que se desarrollarán en el puesto a inducir.

En caso de existir varias personas a las que se les deba inducir en ese tiempo, se puede apoyar este proceso con una serie de reuniones y una breve charla con el Presidente, en un ambiente de cordialidad, tratando de unificar a su equipo de trabajo presentando a sus más allegados colaboradores: Secretario, Síndico y Tesorero. En este aspecto es muy importante y de gran ayuda el manual de bienvenida, que deberá contener información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, algunos planes de beneficios para el empleado.

También es muy conveniente que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior de trabajo

Se puede utilizar algún material de apoyo como documentos con historia de la Presidencia, que proporcionen la idea al personal del servicio que debe prestar a la población y la importancia que ésta representa al Municipio.

Capacitación.

La capacitación puede estar dirigida por el secretario asesorado por alguna persona externa, que puede ser del sector público o privado; esto en el caso de que los conocimientos y facultades

del Secretario le limiten o no sean los adecuados en la transmisión de las tareas y procesos necesarios. En el caso del sector público existe una comisión específica del Gobierno del Estado, que proporciona asesoría especializada en cualquier aspecto de la administración del Municipio. Por otro lado se puede acudir a profesionistas que necesiten realizar su servicio social, los cuales pueden aportar los conocimientos necesarios para cubrir con las necesidades de capacitación.

Es necesario tener capacitados constantemente a los puestos que lo requieren: tesorero, secretario y auxiliar contable, ya sea a través de asesores privados o por medio de la comisión de capacitación del Gobierno del Estado, que prevé la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán. Dentro de la cuál se establecen las funciones de auxiliar a los municipios que requieran de asesoría técnica y administrativa.

En base al objetivo número cuatro citado en el alcance de la investigación, se propone a continuación una serie de técnicas o pasos para realizar un proceso de integración de personal, basado en las características de la Presidencia Municipal.

De acuerdo a la investigación realizada y a la información que se obtuvo, se determina que:

Planeación de Recursos Humanos.

* Establecer adecuadas políticas que deberán seguirse durante el proceso de integración de personal, serán propuestas por el

Presidente y aprobadas por el Ayuntamiento en base a las necesidades de la Presidencia.

* Desarrollar análisis de puestos con sus respectivos perfiles, para cada uno de los mismos, los cuales deberán contener cuando menos: título del puesto, clave del puesto, ubicación. Resumen del puesto, deberes del puesto y condiciones de trabajo.

* Se debe realizar un inventario de recursos humanos que contenga lo siguiente:

Nombre	Habilidades sobresalientes
Domicilio	Profesión o especialidad
Fecha de nacimiento	Cursos recibidos
Categoría	Número de faltas en el año
Salario nominal	Otros datos importantes
Nivel de conocimientos	Observaciones

Reclutamiento.

* Hacer una investigación de las fuentes con posibles candidatos, ya sea internas o externas. Aquí se define de que fuente se puede obtener un mayor número de candidatos para el proceso.

La entidad debe elegir la fuente de acuerdo al tamaño de la organización, los recursos y las condiciones económicas.

* Seleccionar el medio a través del cual dará a conocer sus necesidades de personal y sus requisitos.

* Verificar como requisito la solicitud de empleo y recogerla para su posterior análisis en la etapa siguiente.

Selección.

* Realizar una entrevista preliminar con los candidatos que entregaron sus documentos y se crea que puedan ocupar el puesto.

El objetivo de esta entrevista será el de obtener mayor información básica sobre los candidatos.

* Estudio de solicitudes y datos personales. Se debe estudiar la escolaridad, historia de trabajo, referencias, situación económica, con el fin de determinar las características, habilidades y rendimiento.

* Aplicación de pruebas de empleo. Con el fin de evaluar la probable coincidencia entre candidatos y los requisitos del puesto. El tipo de prueba, profundidad y grado de dificultad, dependerán en gran medida, del puesto que se encuentre vacante.

* Entrevista final con el jefe inmediato, donde el jefe evaluará al candidato y entre la persona que realizó el proceso de selección y el jefe inmediato, se tomará la decisión. Para llegar a esta decisión, deberán evaluar los resultados de la entrevista y los exámenes, así como la verificación de los datos personales.

Inducción.

* Elegir a una persona para que tenga una platica con el nuevo empleado, en la que le de a conocer los objetivos que persigue la entidad, las áreas que la componen, el personal que labora ahí, sus jefes inmediatos, en otras palabras, una explicación general de lo que va a rodearlo.

* Designar una persona, que puede ser un compañero o el propio jefe del nuevo empleado, para que lo instruya a la iniciación de las actividades de su puesto.

Se le debe explicar con detalle las actividades que realizará, los requisitos que debe cumplir, qué materiales y equipos puede y debe usar.

Capacitación.

* Determinación de las necesidades de capacitación.

En este punto se debe detectar los problemas y deficiencias, así como las necesidades cambiantes en servicios a la población, que generan una necesidad de capacitar al personal.

* Programación de la capacitación.

Debe determinar quienes van a ser sometidos a un proceso de capacitación.

Determinar en que aspectos se debe capacitar.

Decidir que técnicas se deben utilizar para la capacitación.

Establecer una programación adecuada, que defina perfectamente en que fechas y tiempos se llevará a cabo la capacitación.

* Ejecución de la capacitación.

Este punto se refiere a la puesta en marcha de la capacitación, que deberá estar regida por su programa, técnicas y materiales.

* Evaluación de los resultados de la capacitación.

Se debe tener una retroalimentación que determine si la capacitación que se otorgó fue adecuada y subsanó las deficiencias y problemas que se presentaban anteriormente.

BIBLIOGRAFIA.

1/ Chiavenato, Idalberto.

Introducción a la teoría general de la administración. MC
GRAW-HILL, México. 1988

2/ Chiavenato, Idalberto.

Iniciación a la administración de personal. MC GRAW-HILL,
México. 1973

3/ Chrudden, Herbert.

Administración de personal. CECSA, México D.F. 1977

4/ Hampton, David.

Administración contemporánea. MC GRAW-HILL, México D.F. 1988

5/ Hernández, Sergio.

Administración de personal: desarrollo de los R. H. S.W.
PUBLISHING CO. México D.F. 1984

6/ INEGI.

Anuario estadístico del estado de Michoacán. 1990

7/ Koontz, Harold.

Administración. MC GRAW-HILL, México D.F. 1985

8/ Koontz, Harold.

Elementos de administración. MC GRAW-HILL, México D.F. 1988

9/ Macfarland, Dalton.

Administración de personal. FONDO DE CULTURA ECONOMICA,
México D.F. 1972

10/ México, Leyes y decretos.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán, FIMAX, Morelia, Mich. 1987

11/ México, leyes y decretos.

Ley Orgánica de la Administración Pública Municipal. EL CRUZADO, Uruapan, Mich. 1992

12/ Montaña, Agustín.

Manual de administración municipal. TRILLAS, México D.F. 1985

13/ Muñoz, Pedro.

Introducción a la administración pública. FONDO DE CULTURA ECONOMICA. México D.F. 1954

14/ Pardo, Ma. del Carmen.

Teoría y practica de la administración pública. INAP, México D.F. 1992

15/ Pérez, Noé.

Como hacer mi tesis. EDICOL, México D.F. 1980

16/ Quiroga, Gustavo.

Organización y métodos en la administración pública. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, México D.F. 1988

17/ Reyes, Ponce.

Administración de empresas. LIMUSA, México D.F. 1968

18/ Rodríguez, Valencia.

Administración moderna de personal. ECASA, México D.F. 1993

19/ Stoner, James.

Administración. HISPANDAMERICANA, Estado de México. 1989

20/ Terry, George.

Principios de administración. CONTINENTAL, México D.F. 1985

21/ Zorrilla, Santiago.

Guía para elaborar la tesis. MC GRAW-HILL, México D.F. 1992