



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

RECURSOS HUMANOS  
"ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL EN UN ORGANISMO PÚBLICO MUNICIPAL EN EL ESTADO DE  
MÉXICO."

TRABAJO DE SEMINARIO QUE PARA  
OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A  
GENARO HORTA VELÁZQUEZ.

ASESOR: L. A. E. EVALILIA TORRES REYES

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2002

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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: GENARO HORTA

VELAZQUEZ

FECHA: 14-10-2002

FIRMA: 

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SECRETARÍA DE CULTURA

# PAGINACION DISCONTINUA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario  
Recursos Humanos

" Actualización del Proceso de Reclutamiento y Selección  
de Personal dentro de un Organismo Público Municipal  
en el Estado de México"

que presenta el pasante Genaro Horta Velázquez  
con número de cuenta 09556885-9 para obtener el título de  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el  
EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 17 de Julio de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I	Dr. José Vili Martínez Gonzalez	
II	M.A. María Teresa Muñoz García	
IV	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	

## **Agradecimientos.**

---

---

### **A mi Alma Mather.**

Por toda la estancia que fue mi cobijo, por las horas que estuve en ti aprovechando todas las enseñanzas que me brindaste todo el tiempo.

Por ser una parte de ti y llevarlo muy en alto para poder llegar a este día tan especial.

"Gracias UNAM"

### **FES Cuautitlán.**

Por dejarme ser parte de ti en tus instalaciones, y ser parte de mi vida y de lo que es más importante al terminar mis estudios, el poder ser útil a la sociedad y sobre todo realizar mi Trabajo de seminario.

"Gracias"

### **Agradezco a Dios**

Por brindarme vida para llegar a este anhelado sueño, permanecer junto a mí en todo momento, iluminando mi camino con bellas bendiciones y dándome la fortaleza suficiente para pasar todas las adversidades con su divina gracia, y sobre todo por mantener conmigo y en buena salud a mis padres y hermanos.

"Gracias Dios mío"

### **A mis padres.**

Por recorrer junto a mí este camino y llegar a éste momento, por todas esas horas de desvelo ayudándome a salir adelante y no flaquear en ningún instante, por brindarme todo su apoyo incondicional y ese amor que sólo los padres pueden dar, por ello y mucho más les doy gracias.

*"Gracias María Luisa Velázquez y Abundio de Lucio"*

## **Agradecimientos.**

---

---

### **A mis hermanos.**

**Mónica, Santiago y María Dolores** por estar conmigo apoyándome en todo momento

"Gracias"

### **A mi amada. .**

A una personita que estuvo conmigo en todo momento; Por esa paciencia, apoyo y sobre todo mucho amor.

Por alentarme y darme fuerza para seguir luchando y no defraudarte.

Por estar hoy aquí a mi lado en este día tan importante para mí, por eso y más, TE AMO.

"Gracias Kary"

### **A mis Profesores.**

Por todas sus horas de paciencia y enseñanza y sobre todo el conocimiento que es el más valioso tesoro que pude recibir para lograr la realización de este enorme sueño.

"Gracias profesores"

### **A mis asesores**

**L. A. E. Evalilia Torres Reyes,**  
**Dr. José Vili Martínez González**  
**MA. María Teresa Muñoz García**

Por auxiliarme en todo este tiempo y apoyarme para que mi meta se hiciera realidad, además de haberme enseñado el gran valor de ser Administrador y sobre todo la oportunidad de superarme con la realización de mi trabajo de seminario y gracias porque culminara lo mejor posible.

"Gracias"

## **Agradecimientos.**

---

---

### **A mis Amigos.**

**Lic. Alfredo Durán Reveles**, Director General de Administración.

Por creer en mi , por compartir tus conocimientos y brindarme la oportunidad de desempeñarme en tan importante organización y permitirme a la vez brindar algo útil, mi más sincero agradecimiento traducido en este trabajo.

"Muchas Gracias".

**Psic. Ely Beatriz Quintana Becerril**, Jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

Por todo ese tiempo que me brindó para poderme desarrollar como persona y consolidar un proyecto común que en su momento puede ser llevado acabo.

"Muchas Gracias".

**Armando Morales Barrera,**  
**Sergio flores Sánchez,**  
**Arturo Chimal Arechavala.**  
**Erika Belem.**

Por ayudarme en estos momentos tan importantes para conseguir la meta que me propuse y por que cada uno contribuyo de una manera muy especial en que así fuera y que nunca e resivido algun no por su apoyo.

"Muchas Gracias".



---

---

**ÍNDICE.**

Pág.

<b>PROTOCOLO</b>	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	I
HIPOTESIS.....	II
OBJETIVO GENERAL .....	III
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	IV
JUSTIFICACIÓN .....	V
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>I</b>
<b>CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN</b>	
1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN .....	3
1.2 GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	3
1.3 MANUEALES DE ADMINISTRACIÓN .....	7
1.4 CONCEPTO DE MANUAL DE ..... PROCEDIMIENTOS.....	12
1.4.1. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	13
1.4.2. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	14
1.4.3. DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	15
1.4.4. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	15
1.4.5. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	16
<b>CAPITULO 2. UBICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA</b>	
2.1. RECURSOS DE LA EMPRESA .....	18
2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	19
2.4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	20
2.5. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO.....	21
2.6. REQUISITOS PREVIOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	21
2.7. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	23
2.7.1. FUENTES INTERNAS .....	24
2.7.2. FUENTES EXTERNAS .....	25
2.8. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	26
2.9. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	33
2.10. OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	34
2.11. LÍMITES DE LA SELECCIÓN.....	34
2.12. PASOS PARA ELEGIR AL CANDIDATO IDEAL.....	36
2.13. GENERALIDADES DE LA ENTREVISTA.....	43
2.13.1. TÉCNICAS PARA LA ENTREVISTA.....	45
<b>CAPÍTULO 3. ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	
3.1. CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	49
3.2. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	50
3.3. CAUSAS CON RELACIÓN A LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	52
3.4. COSTOS RELACIONADOS CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	53
3.5. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	55

---

---

**ÍNDICE.**

Pág.

3.6.	ENTREVISTA DE SALIDA.....	56
3.7.	EFFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	58
3.8.	MOVILIDAD DE PERSONAL.....	59
3.8.1.	CONCEPTO DE MOVILIDAD DE PERSONAL.....	59
3.8.2.	TIPOS DE MOVILIDAD DE PERSONAL.....	60
3.8.3.	CAUSAS GENERALES QUE INFLUYEN EN LA MOVILIDAD DE PERSONAL.....	61
<b>CAPÍTULO 4. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL.</b>		
4.1.	CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	62
4.2.	FORMAS DE ESTADO Y DE GOBIERNO DEL ESTADO MEXICANO.....	62
4.3.	CONCEPCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	63
4.4.	CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	64
4.5.	PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MODERNA.....	66
4.6.	OBJETIVOS NACIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	66
4.7.	CONCEPTO DE MUNICIPIO.....	67
4.7.1.	GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO.....	67
4.8.	CONCEPTO DE AYUNTAMIENTO.....	68
4.8.1.	FUNCIONES DEL AYUNTAMIENTO.....	68
4.9.	INTEGRACIÓN DEL AYUNTAMIENTO.....	70
4.10.	REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL.....	72
4.11.	CONCEPTO DE SERVIDORES PÚBLICOS.....	73
4.12.	ASPECTOS GENERALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	74
<b>CASO PRÁCTICO</b>		
	ANTECEDENTES.....	76
	SITUACIÓN ACTUAL.....	78
	PROPUESTA.....	80
	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.....	81
	POLÍTICAS DE SELECCIÓN.....	83
	POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN.....	84
	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO.....	85
	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	89
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN.....	91
	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	95
	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.....	98
	DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	101
	SÍMBOLOS BÁSICOS PARA REPRESENTAR LOS FLUJOS DE LOS PASOS DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.....	103
	CONCLUSIONES.....	104
	BIBLIOGRAFÍA.....	105
	ANEXOS.....	108

## **Planteamiento del Problema**

---

---

Hoy en día uno de los constantes problemas dentro de las organizaciones es la rotación de personal por la falta de eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección que nos lleve a contratar al personal idóneo evitando el alto grado de rotación.

Para desempeñar mejor su función y poder reducir la rotación de personal, por tal motivo se debe contar con una guía en la que de manera escrita y gráfica se concentre la descripción de cada una de las actividades que se realizan en el departamento de reclutamiento y selección, frecuentemente las organizaciones carecen de un buen procedimiento de selección y el Sector Público no es la excepción.

El gran problema que se presenta para el mejor funcionamiento de sus integrantes es que no existe claramente un procedimiento base para esta tarea.

¿Mediante un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, puede disminuir el índice de rotación de personal?.

**Si actualizamos el proceso de reclutamiento y selección de personal en un organismo público municipal se contribuirá a una mejor búsqueda de candidatos idóneos al puesto**

**Actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que haga más eficiente al factor humano en un organismo público.**

**Conocer la metodología del reclutamiento y selección de personal en el Sector Público Municipal.**

**Brindar una herramienta básica para el reclutamiento y selección de personal que permita promover al personal idóneo para el puesto adecuado.**

La actual situación que afronta la administración y por ende la capacidad productiva y contratación de los recursos que sirvan de base para conformar una estructura más sólida con respecto a la administración.

Es por eso que se hace necesario tener presente las fuentes de reclutamiento que habrán de proporcionar a los candidatos, que por sus características y capacidades podrán ocupar los puestos vacantes y de nueva creación e ir erradicando la excesiva centralización burocrática, donde tiene que haber dinero de por medio para ocupar un puesto, sin embargo la actualización del reclutamiento y selección de personal no solo nos va a permitir romper con estos vicios organizacionales ya que darán oportunidad a brindar el personal adecuado en sitio apropiado y a su vez ofrecer a la ciudadanía un mejor servicio.

Los miembros de las sociedades modernas se insertan en diferentes organizaciones para satisfacer sus necesidades tanto físicas, psicológicas y sociales. Como resultado de esto las personas pasan la mayor parte de su vida en ellas.

En nuestros tiempos, los individuos se han agrupado en organizaciones, en donde se coordinan los esfuerzos de todos sus integrantes para lograr el cumplimiento de los objetivos que satisfagan las necesidades individuales y colectivas.

En este trabajo se orienta al lector en referencia a la rotación de personal que es uno de los problemas que afectan al H. Ayuntamiento motivo de éste.

En el primer capítulo se define lo que es el Proceso Administrativo, describiendo a su vez los aspectos generales en que se compone dicho proceso; haciendo énfasis en una de sus etapas que es la planeación, distinguiendo uno de sus elementos que son los procedimientos, dado que es una de las herramientas que se utilizará como propuesta para la reducción de la rotación de personal.

El segundo capítulo está compuesto por la conceptualización de lo que es el Departamento de Recursos Humanos, de cómo es utilizado para nuestro estudio, así como el proceso de reclutamiento, las fuentes internas y externas, así como los medios de reclutamiento; también se describe lo que es la selección de personal, enfocándose básicamente a sus pasos.

El tercer capítulo está compuesto por conceptos de rotación de personal, causas de la escasa productividad, la necesidad continua de capacitación para disminuir la rotación, índices para medir la rotación de personal, haciendo también énfasis en lo que son los traslados de personal y sus tipos.



El cuarto capítulo está dedicado a lo que es el área de estudio, el municipio, su concepto, funciones de éste, haciendo referencia también a lo que es el H. Ayuntamiento.

Por último, el problema central de este trabajo es la rotación de personal en un Municipio; el cual fue desarrollado dado que en la actualidad la modernización administrativa, reviste en la diversidad de las funciones y responsabilidades que le competen a la Administración Pública, y por ende una mejora ante el servicio que presta el sector público a la ciudadanía, consolidando así un proyecto común para solucionar el problema que atañe al H. Ayuntamiento.

Proporcionando a su vez una oportunidad de brindar ideas para la gente que solicita ser guiada ante los problemas reales que acontecen hoy en día en una organización como esta, utilizando para ello como propuesta un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación, el cual servirá como una guía que ayude a colocar a la gente idónea en el puesto adecuado, en donde el individuo pueda identificarse con su trabajo y lo desempeñe eficientemente, el resultado se verá reflejado en una actitud de servicio como servidores públicos, comprometiendo a su vez al departamento de reclutamiento y selección de personal y los departamentos que se involucran en este proceso, lo que finalmente no sólo beneficiará a la población de este Municipio, sino que será un motivador al ver los resultados para que otros Municipios apliquen dicho manual de procedimientos propuesto.



# CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

"PARA LAS COSAS GRANDES Y ARDUAS  
SE NECESITAN COMBINACIÓN SOSEGADA,  
VOLUNTAD DECIDIDA, ACCIÓN VIGOROSA,  
CABEZA DE HIELO, CORAZÓN DE FUEGO Y  
MANO DE HIERRO".

- JAIME BALMES,  
SACERDOTE, FILÓSOFO Y PERIODISTA ESPAÑOL

## **1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.**

Existen muchos y diferentes conceptos de administración entre los más representativos para nuestro estudio son:

Según GARCIA (1999) "es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad".

Para REYES (2002) "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Dice FERNÁNDEZ (1991) "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Una vez analizados los conceptos anteriores se puede decir que la administración es una serie de pasos que por medio de personas y sus actividades se permiten alcanzar objetivos previamente establecidos.

## **1.2 GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Para poder comprender mas sobre la administración es necesario conocer las funciones de la organización basándonos en el proceso administrativo el cual esta integrado por fases, elementos en los cuales existen diversas opiniones y criterios de los tratadistas en cuanto al numero de dichos elementos siendo estos para nosotros los más esenciales los que a continuación se describen:

- a) Previsión.
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección
- f) Control.

a). Previsión: Consiste en lo que se desea lograr por medio de un organismo que a su vez nos permite hacer una predicción de acontecimientos futuros. Comprende tres etapas las cuales son:

1. Objetivos. Es la razón de ser de la empresa.
2. Investigaciones: Se refiere a indagar sobre los medios con que se puede contar para lograr el objetivo.
3. Cursos alternativos de acción: Consiste en utilizar lo que tenemos para ver cuantas posibilidades se tienen.

b) Planeación: Contempla definir las metas y definir la mejor manera de alcanzarlos.

Comprende las siguientes etapas:

1. Pronostico: Es el instrumento de la planeación que se da en tiempo y unidades.
2. Programas: Este se da en tiempo y actividades.

3. Presupuestos: Este instrumento se da en tiempo y dinero.
  4. Políticas: Son reglas que tienden a ser flexibles para orientar la acción.
  5. Estrategias: Sirven para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
  6. Procedimientos: Es el conjunto de actividades lógicas y cronológicas para alcanzar un fin determinado.
- c) Organización : Es el conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado.

Sus etapas son:

1. Función: Es el conjunto de procedimientos designados a un puesto
2. Jerarquía: Son los niveles de autoridad asignados a un puesto.
3. Puestos: Son obligaciones contractuales que tiene cada unidad de trabajo.

Los tres primeros elementos antes citados constituyen la fase mecánica, ahora mencionaremos los elementos que constituyen la fase dinámica:

d) Integración: Constituye a las personas y los recursos materiales que se necesitan para conformar a la organización.

Los recursos humanos son esenciales en un organismo, para ellos abarcan las etapas como siguen:

1. Reclutamiento: Es atraer candidatos
2. Selección: Consiste en encontrar elementos adecuados a la organización.

**3. Contratación :** Constituye la formalización de las relaciones obrero - patronales que se dan en un organismo

**4. Inducción:** Consiste en introducir al individuo lo mas pronto posible a su lugar de trabajo.

**5. Capacitación:** Permite la preparación del individuo para el desempeño de su trabajo

Ahora bien para los recursos materiales consiste básicamente en una requisición, una cotización, orden de compra y factura para la adquisición de un bien material.

**e) Dirección:**Se basa en conducir los esfuerzos de la organización de un modo eficaz a los planes señalados.

Sus etapas son las siguientes:

**1. Mando de autoridad:** En donde el individuo tiene poder en un campo determinado de trabajo.

**2. Comunicación:** Es el modo de recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento en toda la organización.

**3. Supervisión:** Consiste en verificar que se cumplan adecuadamente las tareas de acuerdo a lo establecido.

**g) Control:** Etapa donde se realiza una comparación de lo planeado con lo realizado, el resultado de ésta, nos ayudará a tomar mejores decisiones.

Si hay alguna desviación significativa, es tarea del control envolver a la organización a su ruta mediante las etapas que a continuación se describen:

1. Establecimiento de estándares o normas: Sin estas es imposible hacer la comparación entre lo real y lo propuesto.
2. Operación de Controles: Permite anticiparnos a situaciones extremas para poderlas corregir lo mas pronto posible
3. Evaluación de resultados: Se analizan las desviaciones que se encontraron para que a su vez se pueda hacer un estudio oportuno y objetivo sobre lo que queremos alcanzar.

Estos tres elementos constituyen así lo que es la fase dinámica y que da por terminado el proceso administrativo.

### **1.3. MANUALES DE ADMINISTRACIÓN.**

Existe una gran variedad de manuales administrativos dado las necesidades de la organización.

Los manuales se clasifican conforme a lo siguiente:

- A) POR SU CONTENIDO.
- B) POR FUNCIÓN ESPECIFICA;
- C) APLICACIÓN GENERAL;
- D) POR AREA ESPECIFICA.

**A) POR SU CONTENIDO**

- Manual de Historia de la organización.

Proporciona información histórica sobre el organismo en base a su inicio hasta su posición actual, permitiéndole al empleado tener una mejor comprensión del lugar donde van a trabajar y que se siente parte de la misma.

-Manual de la Organización.

Describe en forma detallada los objetivos, funciones, estructura, autoridad y responsabilidad de los puestos existentes. Se utiliza principalmente para hacer la inducción del personal de nuevo ingreso.

-Manual de Políticas.

Documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización, a su vez muestra los lineamientos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

-Manual de Contenido Múltiple.

Estos manuales nos permiten ver las combinaciones de dos o más categorías que se relacionan en la práctica administrativa, lo que permite que sea más accesible para su consulta, no solo contiene una descripción de los labores sino que explica como deben ejecutarse.



-Manual de Adiestramiento o instructivo.

Indica lo que se debe hacer informando y controlando el cumplimiento de las labores desde un punto de vista particular.

-Manual Técnico.

Indica lo que se debe hacer y como se debe hacer para que se realice una actividad determinada por el órgano responsable .

Ayuda a capacitar a los nuevos empleados, sirve a su vez como fuente de referencia la unidad administrativa responsable de la actividad.

-Manual de Procedimientos.

Sirve para aumentar la certeza de que el personal esta utilizando los procedimientos preescritos al realizar su trabajo, evitando la duplicidad y las fugas de responsabilidad; permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos.

## **B) POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

-Manual de Producción.

Permiten coordinar las instrucciones que ayudaran a solucionar problemas de fabricación. A su vez es un auxiliar para uniformar criterios y sistematizar lineas de trabajo en áreas de fabricación.

**-Manual de Compras.**

Muestra los métodos a utilizar que afectan sus actividades como fuente de referencia para comprar.

**-Manual de Ventas.**

Señala aspectos esenciales de trabajo así como rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas. Los manuales de ventas por si solos no ayudan a vender más, pero si ayudan a consolidar las ventas actuales y documentar las técnicas y métodos específicos que usa la organización para incrementar sus ventas.

**-Manual de Finanzas.**

Muestra por escrito la responsabilidad financiera, el cual están involucrados todos los niveles de la administración que están relacionados con el manejo de dinero.

**-Manual de Contabilidad.**

Es una fuente de referencia que permite al personal interesado en esta actividad mostrar los principios y técnicas de la contabilidad que ayuden a un mejor manejo y registro de las operaciones a realizar.

**-Manual de Crédito y Cobranzas.**

Se refiere a las normas y procedimientos que se han de seguir para realizar esta actividad con respecto al cobro y control de las operaciones de crédito y cobranza.

-Manual de Personal.

Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos preescritos al realizar su trabajo.

**C) POR SU APLICACIÓN GENERAL.**

-Manual General de Organización.

Muestra la estructura organizacional como políticas y procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización.

-Manual General de Procedimientos.

Contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, a fin de una forma de operar.

-Manual General de Políticas.

Es relativamente amplia, general e indica los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad, es una guía de quienes tengan que decidir y lo que debe hacerse en situaciones generales.

**D) POR ÁREA ESPECÍFICA.****-Manual Específico de Auditoría Interna.**

Enfatiza los lineamientos, instrucciones que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa.

**-Manual de Políticas de Personal.**

Muestra las políticas de una área específica de la organización, con respecto a cuestiones de personal.

**-Manual Específico de Reclutamiento y Selección.**

Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización

**-Manual Específico de Procedimiento de Tesorería.**

Muestra las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, con la finalidad principal de utilizarlos como medio de control para el ingreso de capital.

**1.4. CONCEPTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Una de las etapas de la planeación que nos servirá para el caso práctico, son los procedimientos, dado que son medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas de la empresa o algún departamento de la misma, donde a su vez varios procedimientos pueden convertirse en lo que se le conoce como un manual de procedimientos.

Según Rodríguez (2000): "Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa".

Para Quiroga (1992): "Es un instrumento de información en el que se consigna en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades".

Dice Torres (2001): "Son manuales que documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización".

Una vez analizados los conceptos de éstos autores podemos decir que un manual de procedimientos es un conjunto de actividades lógicas y cronológicas que se deben llevar para realizar la función de una unidad administrativa, las cuales son necesarias para la mejor ejecución de trabajo en beneficio de sí misma.

#### **1.4.1. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

La importancia del manual de procedimientos recae en que es una de las mejores herramientas para administrar una organización.

- Documentan la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.

- Sirven para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso.

- Muestra las labores de la empresa detalladamente con el objeto de establecer un sistema en la operación de una secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, explicando la manera de hacer cada paso por escrito, que permita la coordinación evitando así la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

- Propicia la disminución de fallas u omisiones; permitiendo así el incremento de la productividad.

- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

#### **1.4.2. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

- Elimina confusiones , incertidumbre y duplicidad de actividades.

-Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

-Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

-Facilita el estudio de los problemas de la organización.

-Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

-Facilita la acción de controlar y ayuda a lograr la coordinación de actividades.

-Ayuda a dirigir las actividades de la empresa hacia objetivos organizacionales comunes.

### **1.4.3. DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.**

Entre Los pocos inconvenientes que suelen presentar son las siguientes:

- Se vuelven obsoletos por la falta de revisión y adecuación a la realidad cotidiana de la organización.

-Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

-Considerando que es demasiado costoso, corresponde al personal que dedica a la elaboración.

-Cuando son complicados los procedimientos se genera la burocracia.

### **1.4.4. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Los objetivos según RODRÍGUEZ (2000) son:

a)Presentar una visión integral de cómo opera la organización.

b)Precisar la secuencia lógica de los pasos que se compone cada uno de los procedimientos.

- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y material

#### **1.4.5. PASOS PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Los pasos que se enuncian para la elaboración de un manual de procedimientos no son una norma que se tenga que cumplir dado que cada organización es diferente en cuanto a tamaño y estructura, pero los que a continuación se describen son los que la mayoría contienen para dicha elaboración.

Primero: Portada en el que contenga el objetivo del manual de la organización o departamento, fecha que entrega en vigor y que termina.

Segundo: Se enlistan los puestos o departamentos involucrados que participan el procedimiento, así como los responsables de la preparación, revisión y autorización.

Tercero: Se describen los procedimientos que se requieran en su área.

Cuarto: Describir el objetivo que se desea lograr mediante el procedimiento.



Quinto: Se deben incluir políticas que se requieran desarrollar en su área.

Sexto: Describir el procedimiento mediante un diagrama de flujo, ya que es una herramienta que nos ayudará a describir las etapas del procedimiento y entender como funciona.

Sexto: Consiste en redactar en orden cronológico, indicando el número de actividad, el área o departamento involucrado y la descripción de dicha actividad.



## CAPÍTULO 2

### UBICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

"LA COOPERACIÓN ES LA CONVICCIÓN  
PLENA DE QUE NADIE PUEDE LLEGAR  
A LA META SI NO LLEGAN TODOS".

-VIRGINIA BURDEN-

## **2.1. RECURSOS DE LA EMPRESA**

La eficiencia se obtiene o sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social, esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo llamado integración en donde existe la estructuración de las relaciones entre las funciones y actividades de los elementos materiales, técnicos y humanos de un organismo social que nos permita alcanzar el objetivo principal. Teniendo como base podemos estructurar de forma sencilla los recursos que a continuación se describen.

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que conjugados armónicamente, atienden a lograr el objetivo general de la empresa.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son:

### **1.- Recursos Materiales.**

Son todos aquellos bienes tangibles que representan un valor y que a su vez representan una herramienta para la operación de la organización, quedan incluidos dentro de este tipo de recursos, los edificios, terrenos, las maquinas, el equipo, las herramientas, las instalaciones, las materias primas.

### **2.- Recursos Técnicos.**

Son todos aquellos instrumentos o herramientas que utilizados correctamente por el personal proporcionan orientación y coordinación para el desarrollo de soluciones, quedando comprendidos dentro de ellos: los sistemas de ventas, procesos de producción, mantenimiento, desarrollo técnico así como los sistemas y procedimientos administrativos.

### 3.- Recursos Humanos.

Es el factor primordial de los demás componentes porque utiliza no solo el esfuerzo o la actividad humana sino también otros factores como son: conocimientos, experiencias, aptitudes e intereses. Lo que lo diferencia de los demás recursos dado que el individuo tiene la cualidad mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

A continuación analizaremos lo referente a los Recursos Humanos.

## **2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función estudiada, algunos nombres son los que a continuación citamos:

Relaciones Industriales, laborales, relaciones humanas en el trabajo, manejo de personal, administración de personal, dotación de personal, departamento de relaciones internas, administración de la fuerza de trabajo, capital humano, administración de recursos humanos.

En lo referente a la denominación de la materia para el manejo de este departamento, consideramos la denominación: "Administración de Recursos Humanos" o Administración de personal ya que abarcan ambas todas las acciones y procesos y técnicas propias de la función de personal.

## **2.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

La administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, pues no existe unidad de criterio entre los administrativistas al respecto.

Según Byars (1992) dice "Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar".

Según Flippo (2000) "Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa".

Después de analizar diversos conceptos de administración personal llegamos a: Decir que "Es la guía para captar los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal".

#### **2.4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.**

El recurso más importante de las organizaciones es el factor humano. Por ello es importante el proceso de dotación de "recursos Humanos apropiados", este término se refiere a los empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución, desde luego, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen asignados.

La función de proporcionar los recursos humanos apropiados, es muy importante para el departamento de personal, dado que la productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan con la utilización de los otros recursos organizacionales.

Hay factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación formal, aptitudes mentales, criterios, etc, tienen importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo, en términos de necesidades de la organización.

## **2.5. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO**

Sánchez (1998):

dice, "Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos".

Según Chiavenato (2000):

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificado y capaces de ocupar cargos, dentro de la organización".

## **2.6. REQUISITOS PREVIOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos, tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) Políticas de personal.
- c) Análisis de puestos.

a) Requisición al departamento de personal.

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salarios, entre otros. La requisición de personal, la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas, se le suministre al personal necesario.

b) Políticas de personal.

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones especificadas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas. En el caso de las "políticas de personal", éstas tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y en que se adapta mejor.

c) Análisis de puestos. Ésta explica a su vez que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto y otros aspectos relevantes del puesto, es indispensable que las formas para la descripción de puestos sigan un formato igual dentro de la estructura con el objeto de preservar la comparabilidad de los datos.

La información sobre análisis de puestos puede obtenerse mediante entrevistas, opiniones de grupos expertos, observación directa o combinaciones de estas técnicas. Una vez obtenidos esos datos, se aplican a instrumentos tan vitales como las descripciones, las especificaciones y los niveles de desempeño de cada puesto

## **2.7. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.**

Cuando la Planeación de los Recursos Humanos indica una necesidad de empleos, una empresa debe evaluar primero las alternativas a la contratación de trabajadores adicionales.

Las alternativas comunes al Reclutamiento incluyen el pago de tiempo extra, la subcontratación y los trabajadores eventuales. Si estas alternativas no satisfacen la demanda, comienza el proceso de reclutamiento.

Con frecuencia, éste se inicia cuando el gerente formula una requisición de personal y a su vez determina si dentro de la compañía hay empleados calificados disponibles, o si deben reclutar del exterior.

El campo de Reclutamiento y la cantidad de esfuerzos que se le dediquen estará influida por el tamaño de la organización para poder atraer empleados potenciales para la empresa. Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición, se deberá contar con un conjunto de solicitantes.

Utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento interno y externo como son:

Las fuentes o canales de reclutamiento son aquellas de donde se van a obtener las personas que se convertirán en candidatos para ocupar un puesto.



Existen dos tipos de fuentes Internas y Externas.

### **2.7.1. FUENTES INTERNAS.**

Las más comunes fuentes de Reclutamiento interna son:

Referencias de empleados.

Una de las mejores fuentes internas son de los individuos que se desempeñan en forma eficiente en el puesto. Tiende a ser una recomendación de un empleado actual.

Los empleados rara vez recomiendan a alguien a menos que piensen que será un buen elemento.

Ciertas recomendaciones repercuten en quien lo hace, puesto que cabe mencionar que la recomendación refleja en cierta forma la convicción del empleado y que por lo tanto con respecto a su trabajo habrá grandes probabilidades de que también lo sea el candidato.

Personal de la propia organización.

Dentro de la empresa hay candidatos que pueden ocupar los puestos que están vacantes, esto representa una gran ventaja ya que, al candidato le permite obtener mayores ingresos y un mejor puesto con mayores responsabilidades.

Archivo de solicitudes muertas.

Las solicitudes de candidatos que anteriormente fueron hechos son fuentes que sirven para atraer candidatos y de los cuales no fueron admitidos en un tiempo pasado, pero quizás en un período posterior sean útiles para la empresa.

Anuncios de empleo.

Esto significa anunciar el puesto abierto y en listar los atributos que se tienen que cubrir. Algunos contratos sindicales exigen anuncios de puestos para asegurar que los miembros del sindicato reciban una primera opción para las nuevas y mejores posiciones. No obstante, el anuncio de puesto puede ser también una buena práctica en las empresas, sin personal sindicalizado se facilita la transferencia y promoción de los candidatos interno calificados.

### **2.7.2. FUENTES EXTERNAS.**

Este tipo de fuentes ayudan de manera significativa a los esfuerzos del reclutamiento de una empresa como son:

Instituciones Educativas.

Donde se escogen a los buenos candidatos con base en quién puede realizar mejor el trabajo en el puesto a cubrir, y así cubriendo las características básicas que son: la motivación, la capacidad intelectual y la habilidad para dirigir e influir en otras.

La mayoría de los colegios y universidades tiene este servicio para ayudar a sus estudiantes y graduados a buscar empleo.

Sindicatos.

Tiene prioridad para presentar candidatos, por lo tanto, debe ser el primero en enterarse en cumplimiento a lo pactado en el contrato colectivo de trabajo para

cubrir todas aquellas plazas que se consideren sindicalizadas.

**Agencias de Empleo.**

Son una buena fuente para contratar a personal donde seleccionan a los solicitantes según los criterios señalados por el empleador, presentándolo a consideración de la empresa junto con los resultados o pruebas.

**Bolsa de Trabajo.**

Son de gran utilidad y además casi son gratuitas, editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de los solicitantes señalando sueldo deseado, experiencia, escolaridad, sólo ponen en contacto la oferta con la demanda.

**Compañías de identificación a nivel ejecutivo.**

Estas compañías son las que contratan recursos humanos específicos a nivel ejecutivo cuya actividad adopten grandes retos y grandes soluciones.

## **2.8. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.**

Los medios de reclutamiento representan la forma en que vamos a atraer los candidatos.

En el cual están clasificados en cuatro grupos, de acuerdo con lo siguiente:

A).- Abierto: Se refiere a la publicación en periódicos o revistas especializadas, volantes y reclutamiento directo.

B).-Selectivo: Por medio del Servicio Nacional de Empleo, Internet, escuelas especializadas, técnicas o profesionales donde los requerimos de las empresas, son más técnicos y de calidad.

C).- Especializadas en el ámbito ejecutivo: En esta clasificación participan las escuelas profesionales o de licenciatura, agencias de colocación, empresas de outsourcing y cosourcing, cámaras de comercio y asociaciones de industriales o asociaciones de empresas; y .

D).- Por convenios: Establecidos con las escuelas en el ámbito técnico y superior, patronales o asociaciones de asistencia privada.

A).- MEDIO ABIERTO.

Periódicos o revistas. Es el acceso más común y directo de comunicación con los candidatos, ya que es el primer medio al que el buscador de empleo se dirige y tiene una respuesta casi inmediata, en relación con los requerimientos de la empresa.

Su aplicación en la práctica dependerá de las necesidades de personal y de la economía de la empresa, asimismo, en el número de anuncios a insertar y el tamaño de los espacios a utilizar en los medios como los que en seguida se citan:

**EL UNIVERSAL:** Es el diario que normalmente compran los buscadores de empleo, ya que, por esta se pueden conocer diversas vacantes desde ayudantes generales hasta un gerente general.

**ESTO:** Es una aplicación deportiva y que por su perfil es leída y consultada por personas que ofrecen mano de obra especializada y en general, este medio es ideal para quienes buscan vacantes de : obreros, chóferes, almacenistas, ayudantes generales entre otros.

**EL FINANCIERO, REFORMA y EL ECONOMISTA.:** Son medios de difusión que pueden apoyar, si lo que se requiere son directores de cualquier área o gerentes de esta dirección, ya que, por ser diarios que mantienen una línea cultural más amplia, proporcionan otro panorama en reclutamiento.

**SEGUNDA MANO, EMPLOYER,** Son publicaciones donde los anuncios normalmente son gratuitos, con la limitante de que sólo se permiten un determinado número de palabras y los anuncios son tan pequeños que se pierden con los demás.

Asimismo, es un buen medio para encontrar candidatos si no se tiene la urgencia de conseguirlos, ya que su publicación es semanal con un panorama amplio, dirigido a los mandos medios y mano de obra no calificada.

#### **VOLANTES.**

Es un medio de comunicación directo, ya que regularmente se entrega de mano en mano a la salida o entrada de lugares concurridos: estaciones del metro o casetas telefónicas.

Son usados, generalmente para conseguir personal de ventas de casa en casa, trabajadores obreros, vigilantes o ayudantes en general.

De las opciones anteriores ésta es la más barata, ya que sólo consiste en la impresión o fotocopia del anuncio y el pago a la persona que va a hacer el volanteo. No siempre la respuesta es inmediata.

**RECLUTAMIENTO DIRECTO.**

Se realiza mediante pancartas o anuncios hechos en manta donde se listan los requisitos para el puesto, éstos se colocan fuera de la empresa contratante, hay una persona encargada de reclutar y dar información al interesado.

Esta práctica es usual para la contratación masiva de personal, pues la respuesta es inmediata, en especial si lo que se requiere de personal operativo como lo son los ayudantes en general.

**B)- MEDIO SELECTIVO.**

En este medio tanto el empleador como el buscador ya tienen definidas las necesidades y aspiraciones respectivas del trabajo, por lo que acuden a sitios específicos como el Servicio Nacional de Empleo, Chambatel, Feria del Empleo, Internet y bolsas de trabajo de escuelas de nivel profesional.

Generalmente, los datos a proporcionar en estos servicios son para el empleador: puesto ofrecido, sexo, escolaridad, estado civil; documentación necesaria, actividades a desempeñar, horarios y días de labores; prestaciones y oportunidades de promoción, domicilio de la empresa, teléfono, persona que solicita el servicio, nombre del entrevistador, días, horarios de las entrevistas y algunas observaciones finales para el consejero del empleo.

El servicio no garantiza el resultado inmediato de la búsqueda, lo que representa una desventaja para quien en su necesidad de trabajadores calificados los requiere a la brevedad, aunque es una buena opción para las empresas que solicitan secretarías, vendedores, mensajeros y ayudantes generales.

**ESCUELAS.**

Es una práctica común que tanto las escuelas técnicas como profesionales cuenten con un departamento de vinculación académica, el cual se encarga de recibir los requerimientos de personal, por parte de la empresa que comúnmente es el puesto que solicita, sueldo, horario y experiencia requerida, formando así lo que se llama bolsa de trabajo.

Está disponible tan sólo al comunicarse a la escuela o al visitar personalmente a la institución académica.

**C).-MEDIOS ESPECIALIZADOS DE CONTRATACIÓN.**

Esta tiene flexibilidad con respecto al servicio que se requiere en la empresa, pues la contratación se realiza mediante agencias de colocación, outsourcing o cosourcing que cuentan con el personal que más se adapta a las necesidades y que será tan temporal como se requiera, pues la relación laboral se establece entre el trabajador y la outsourcing.

El servicio **OUTSOURCING**, es la agencia colocadora que absorbe completamente la carga laboral de los trabajadores y las obligaciones fiscales que de esa relación se desprenda.

El **COSOURCING**. Por su parte, apoya en las áreas de mayor conflicto empresarial, ya que pueden encargarse de determinadas áreas, ofreciendo servicios de administración, control de almacenes, ventas o simplemente los servicios generales.

Este soporte, sirve a la empresa contratante como un desahogo en sus áreas críticas, pues las actividades de menor responsabilidad se delegan en el personal que está bajo las instrucciones de los ejecutivos de la empresa, dejando a éstos las actividades de mayor responsabilidad como la planeación y el crecimiento empresarial.

Existen múltiples empresas en estas modalidades laborales, algunas de ellas son: Adecco, Man Power, Shore y Deloitte & Touche.

Si bien, es cierto, tanto el outsourcing como el cosourcing representan beneficios para la empresa al no tener que llevar un control administrativo y sólo pagar la factura correspondiente, además de cambiar o reducir el personal sin riesgos; pero, también es cierto que este costo sigue siendo alto.

Esta elección por lo menos define un parámetro más amplio en lo que a materia de reclutamiento se refiere, ya que especifica puesto, salario y proporciona una idea general del perfil del buscador de empleo, siendo éste el medio de reclutamiento más moderno, aunque eficaz, no es al cien por ciento confiable, porque se corre el riesgo de contactar a personas con poca o nula experiencia y una historia laboral incierta. En la actualidad es un medio de fácil acceso, pero aún no se ha difundido lo suficiente como vía para obtener empleo.

Su utilización es gratuita, pues habitualmente se concede un espacio a las empresas para colocar sus anuncios y éstos serán sencillos y cortos, llenando un formulario con los siguientes datos: nombre de la empresa, domicilio y dirección electrónica, teléfono, puesto a desempeñar, sueldo, prestaciones, datos que se ponen a disposición del buscador de empleo en una base de datos de fácil acceso para el aspirante.



Una vez que el candidato ha escogido el puesto que considera ideal, llena un formato, anotando sus datos generales y dirección electrónica, mismos que son enviados a la empresa contratante por el mismo medio ( internet ) para ser revisados por la empresa y, en su caso, concertar la cita para la entrevista.

Existen en la red diversos sitios en los cuales puede conectarse para acceder a esta información como son: Empleoshoy.com, laborum.com y employment.com.

Cámara de Comercio, asociaciones de industriales o asociaciones patronales.

Estas agrupaciones empresariales tienen un servicio de boletín de empleados, el cual se consulta sin costo adicional y está a disposición de las empresas, por medio de boletines o bolsas de trabajo, en las cuales el posible candidato se inscribe y ahí mismo le elaboran un perfil de conocimientos con opciones para entrevistas en diferentes empresas.

Existen numerosas asociaciones registradas como son: Cámara Nacional de Comercio, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Asociación de Industriales del Estado de México, Asociación de Empresarios de Tlanepantla, etcétera.

En general, este método de reclutamiento es un buen apoyo si lo que se requiere son principalmente profesionistas y personal de calidad.

#### D).- POR CONVENIOS.

Los convenios se realizan principalmente entre escuelas , patronatos o asociaciones de asistencia privada. Mediante este recurso se puede obtener mano de obra barata y empleados con deseos de trabajar.

**Escuelas.**

El convenio con alguna institución educativa se realiza en el área de vinculación académica o relaciones públicas, donde se firma un acuerdo de cooperación entre empresa y escuela.

Este medio es recomendable solo para las empresas o despachos que necesiten auxiliares, aprendices o ayudantes en conocimientos técnicos o profesionales y que estén dispuestos a brindar oportunidades de crecimiento a largo plazo. En el entendido de que tendrán que otorgar las facilidades que demanda este tipo de personal.

**2.9. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal.

Para un mejor entendimiento de lo que es la selección de personal se mencionan algunos conceptos como son:

Sánchez (1998).

"Es un proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto ". 1

Werther (1999).

" Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar ".

Ahora bien la selección de personal intenta solucionar dos problemas básicos.

- a) La educación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Una mala selección de personal, provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

### **2.10. OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

Es escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto. Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas. Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo.

### **2.11. LIMITES DE LA SELECCIÓN.**

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección; Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio ambiente externo.

Para triunfar, los seleccionados deben satisfacer los desafíos siguientes:

- De la Organización.
- De la Ética.
- De la Oferta.

- De la Organización.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso.

Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

- De la ética.

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal y la decisión de contratar. Esta se ve influenciada por su ética y que en cualquier acción poco ética revertirá en su contra como funcionario corrupto y a la propia organización en introducción a una persona no idónea.

- De la oferta.

Si el puesto vacante no es atractivo, será difícil reclutar una gran reserva de solicitantes calificados. ahora bien será necesario tener un grupo grande para poder elegir y

cubrir la vacante, pero si el puesto cuenta con bajo salario o carece de potencial de promoción en muy raras veces atraerá una reserva de trabajadores calificados

## **2.12. PASOS PARA ELEGIR AL CANDIDATO IDEAL.**

El proceso de selección de personal es el segundo paso mediante el cual se elige a las personas que se consideran ideales para ocupar una vacante, y que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso implica igualar habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

El número de pasos dentro de este proceso cambiará de acuerdo a la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar tomando en cuenta el costo y la efectividad para eliminar a los candidatos que no cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

A continuación se hace mención de los pasos que nos llevarán a elegir al candidato ideal.

Los pasos que por lo general constituyen el proceso de selección son:

- I.- LA RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD..
- II. ENTREVISTA.
- III. PRUEBAS ESCRITAS.
- IV. EXAMEN MEDICO.
- V. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES.
- VI. DECISIÓN FINAL.

**I. LA RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD.**

Casi todas las organizaciones exigen que los candidatos lleven una solicitud, ya que son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes.

Puede ser una forma que permita decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos como lo es la experiencia, escolaridad, capacidades, referencias, antecedentes penales y discapacidades.

Es importante decir que la manera en que se maneje esta recepción inicial, es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.

La solicitud de empleo es importante porque además significa:

- a) Un inventario biográfico del solicitante.
  - b) Una guía para las entrevistas.
  - c) Un auxiliar en la planeación y ejecución de las diferentes etapas del proceso selectivo.
- a) La solicitud es un inventario biográfico del aspirante, porque en ella aparecen todos los datos históricos del solicitante, que posteriormente servirá para llevar a cabo la entrevista.
- b) Es una guía para las entrevistas, porque está estructurada siguiendo un orden lógico, de tal forma que al irle requisitando o revisando, se va conduciendo al candidato a proporcionar toda la información requerida que de acuerdo con la habilidad del entrevistador, representará un aporte valioso para la organización.

c) Es un auxiliar en la planeación del proceso selectivo, porque con base en su contenido, se planean las investigaciones socioeconómicas, de experiencia laboral, las prácticas de las diferentes entrevistas, las fases de la ubicación del candidato en su empleo y otras decisiones importantes que se fundan en este documento.

Es importante mencionar que incluso si los solicitantes acuden con currículos elaborados, tienen que llenar una solicitud en el cual tendrán que transcribir el material específico del currículo a una solicitud estandarizada para anticipar problemas de interpretación.

Como el proceso selectivo implica un número de solicitudes de empleo por revisar, la evaluación de estas solicitudes se hace bajo cuatro criterios fundamentales que son: la educación, la experiencia, los progresos alcanzados en cada empleo y la estabilidad.

El entrevistador generalmente comienza a evaluar la solicitud en la educación y revisa si esta es suficiente, si esta amparada por comprobantes, si se encuentra la información vaga será motivo de anotaciones para aclarar la entrevista.

La parte correspondiente a la experiencia, generalmente implica mayor importancia, cuando esta sea requerimiento indispensable.

Los progresos alcanzados se miden por los cargos ocupados en cada empresa, también por la remuneración recibida, ahora bien, los ascensos generalmente van en proporción directa a la experiencia y a la voluntad del interesado, pero en algunos casos a pesar de la experiencia y voluntad no se alcanzan los ascensos deseados y estas situaciones se deben aclarar directamente con el aspirante.

La estabilidad del trabajador demuestra cierta satisfacción; una persona inestable no sería extraño que reaccionara en la misma forma, pero también existe la posibilidad que debido a las circunstancias de la empresa y a sus intereses personales, pudiera ubicarse correctamente incorporándose de una manera satisfactoria.

## II.. ENTREVISTA..

La entrevista junto con la solicitud han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos.

La entrevista ofrece una oportunidad para conocer personalmente al candidato y para formular preguntas de una manera que no es posible con las pruebas. Son una oportunidad para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y sirven también para evaluar aspectos subjetivos de la persona: expresiones faciales, apariencia, nerviosismo entre otros.

Los elementos que pueden ser de ayuda en la realización de buenas entrevistas de selección de personal son:

Seguir un proceso en la realización de la misma y contar con algunas preguntas que les permita a los candidatos a reflexionar si están realmente interesados en el puesto.

El proceso de la entrevista incluye las siguientes etapas:

Preparación, ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación. El fruto que se obtenga de la entrevista será mayor si se llevo a cabo una planeación de la misma, en la cual se debe:

. Determinar los objetivos específicos de la entrevista.



- . Elegir el método a seguir para alcanzar los objetivos.
- . Definir que información obtener sobre la persona entrevistada.

Podrán existir varias entrevistas de empleo, dependiendo de la plaza a cubrir y de la estrategia planeada.

A continuación revisaremos los tipos de entrevistas que más se utilizan en las organizaciones principalmente en el departamento de recursos humanos.

#### 1.- Entrevista no estructurada.

Este tipo de entrevista, el entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas, no hay un formato especial que seguir y la conversación avanza en varias direcciones. Con frecuencia la entrevista empieza de la misma manera a todos los candidatos, pero su naturaleza no es estructurada tolera rutas diferentes mediante la formulación de preguntas basadas en las últimas afirmaciones del candidato.

Por lo general, el entrevistador no directivo escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad. Asimismo, utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda, responda con brevedad y permite pausas en la conversación, mientras más libertad se permita al solicitante, la entrevista es particularmente valiosa para dar al entrevistador información, actitudes o sensaciones que a menudo permanecen ocultas en un cuestionamiento más estructurado.

Sin embargo, la confiabilidad y validez esperada de la entrevista no dirigida es mínima, puesto que durante la conversación en donde se utilizan diferentes temas que semejan a una plática común.

**2.- Entrevista Estructurada.**

En realidad es una serie de preguntas relacionadas con el trabajo y a su vez un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante; posteriormente un panel de supervisores elige las respuestas aceptables para luego calificar las respuestas de cada aspirante de las preguntas relacionadas con el empleo. No obstante, dentro de la categoría general de las entrevistas estructuradas existen diferencias más específicas relativas a la concepción de las preguntas. Estas incluyen la entrevista sujeta a la situación y la diseñada para describir comportamientos que se describen a continuación.

**3.- Entrevista situacional.**

Consta de una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para un puesto en particular. Es similar a la entrevista dirigida en cuanto a que se formula un conjunto de preguntas estructuradas y predeterminadas. En este método se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.

**4.- Entrevista para describir comportamientos.**

Se enfoca en sucesos reales de trabajo en donde se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación, conformándose así un dialogo que permitirá al aspirante que finja menos.

**5.- Entrevista de grupo.**

Otro tipo de entrevista supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato donde los entrevistadores reúnen sus observaciones después de haber realizado dicha entrevista que posteriormente a un consenso sobre la idoneidad del candidato les permitirá llegar a ocupar el trabajo en cuestión.

Entrevista de solución de problemas.

Este tipo de entrevista se centra en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante, provocando así un cierto nivel de tensión en el participante que nos ayudará a ver como reacciona en condiciones de precisión moderada

**6.- Entrevista de tensión.**

El objetivo de la entrevista de tensión es determinar la forma en que un aspirante reaccionará a la tensión en el trabajo. Para utilizar este método, además de habilidad para su uso, hay que tener la seguridad de que realmente la tensión es una característica importante del puesto.

En la entrevista de tensión se incomoda al aspirante al ponerlo a la defensiva mediante una serie de preguntas francas que formula el entrevistador, quien normalmente busca debilidades en los antecedentes del aspirante. Luego de haberlas identificado, el entrevistador se concentra en ellas con la esperanza de que el candidato pierda la compostura. Así, de esta manera el entrevistador identifica a los aspirantes hipersensibles y los que tienen poca o mucha tolerancia a la tensión.

### 7.- Entrevista por computadora.

Ante los avances de la tecnología de la información, cada vez son más las organizaciones que utilizan computadoras y la internet como auxiliares del proceso de entrevistas.

Este tipo de entrevista sirve para reunir información preliminar así como para comparar a los candidatos, en base aun informe impreso que contiene un resumen de las respuestas de cada uno de los solicitantes que le permitirá al entrevistador a comparar a los candidatos conforme a las respuestas y el perfil ideal que se debe cubrir.

Hasta ahora las organizaciones han utilizado la computadora principalmente como complemento, más que como reemplazo de las entrevistas convencionales.

Para facilitar el procedimiento de la entrevista y para obtener mejores resultados, se sugiere dividirla en las fases siguientes:

### **2.13. GENERALIDADES DE LA ENTREVISTA**

- 1.- Rapport ( confianza y simpatía ).
- 2.- Cima. ( profundidad de la entrevista ).
- 3.- Cierre. ( terminación de la entrevista ).

1. El rapport tiene como propósito fundamental inspirar confianza en el entrevistador; esto se logra iniciando una conversación que permita cobijar obligatoriamente a dos personas que inician un proceso de relaciones interpersonales, cuyo nivel de interacción debe ser elevado.

Naturalmente que la amabilidad y cordialidad por parte del entrevistador juega un importante papel en este momento.

2. Cima: Una vez obtenida la confianza por parte del candidato, se amplían y profundizan los aspectos que interesen al entrevistador, en la mayoría de las cosas se sigue la secuencia observada en la solicitud de empleo.

3. Cierre: Aquí se da oportunidad al entrevistado de manifestar sus sentires y sus dudas, con el propósito de darle a cambio toda la información que necesite.

Los entrevistadores no deben adelantarse dando información detallada del puesto, porque un candidato hábil usará esa información para adecuar sus respuestas a lo que se le pregunte, de tal forma que si el entrevistador indica que cierto aspecto del trabajo en cuestión es muy importante puede exagerar sus respuestas enfocándolas a ese aspecto precisamente. No obstante, es necesario darle cierta información básica sobre el puesto para conocer rápidamente si le interesa o no la vacante y de esta manera el entrevistador decidirá si vale la pena continuar o no con la entrevista.

Cuando un candidato comienza a ser interesante durante el proceso, puede dársele información complementaria cuidando siempre de no darle más de la necesaria, por ejemplo el lugar que ocupa la empresa en el mercado con relación a las de su competencia.

Es saludable para el entrevistador alentar al candidato a que haga preguntas, porque de esa manera detectará ciertos aspectos interesantes que quizá haya pasado por alto, complementándose de esta forma la evaluación que se practica.

Es importante que al terminar la entrevista, el entrevistador haga las anotaciones correspondientes ya sea en la hoja de solicitud de empleo o bien en alguna otra forma que use como auxiliar en esos momentos.

### **2.13.1. TÉCNICAS PARA LA ENTREVISTA.**

A medida que el entrevistador va adquiriendo soltura y seguridad en el proceso de la entrevista, va practicando con mayor libertad ciertas técnicas que lo ayudaran a conocer de una manera más objetiva las diversas situaciones inherentes a los recursos humanos.

Dentro de estas técnicas están algunas como:

A) La técnica del eco.

En el cual consiste en repetir las palabras claves de la frase que el entrevistado acaba de decir por ejemplo acostumbramos a jugar juntos donde la palabra clave para el entrevistador puede ser ¿juntos?, en donde al hacerle al entrevistado dicha pregunta se sentirá obligado a aclarar y complementar lo que ha dicho. Es necesario comentar que el usar esta técnica insistentemente puede desconcertar a las personas tímidas o causar molestias a los candidatos muy sensibles.

B) La técnica del silencio.

Consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado ha terminado de hablar sobre el tema, es necesario hacer alguna expresión mímica sutil que permita al entrevistado seguir hablando.

Se debe tomar en cuenta esta técnica presiona al entrevistado, por lo tanto el entrevistador procurará manejarla adecuadamente.

C) La técnica de la confrontación.

Esta técnica es aplicable especialmente a aquellos aspirantes que tratan de sorprender al entrevistador exagerando sobre sus capacidades o sobre sus conocimientos y consiste en pedirle al candidato que proporcione pruebas o hechos sobre lo que se considera que exagera.

### III. PRUEBAS.

El siguiente paso en el proceso de selección son las pruebas, en las cuales se evalúa al candidato tomando en cuenta sus cualidades, habilidades, aptitudes e intereses para obtener mayor información para saber si es apto a ocupar el puesto vacante.

Entre las más comunes tenemos: Las pruebas psicológicas en la que se mide la personalidad del individuo y su comportamiento conductual. Las pruebas de capacidad física son útiles para medir la fuerza física y vigor que se requiere en el puesto, esto con objeto de evitar accidentes y heridas en el trabajo que requiera de mayor exigencia física. Otra de las pruebas es la de conocimientos en la que nos ayudará a determinar si un candidato puede encargarse de los deberes del puesto al que aspira sin mayor capacitación. La prueba de rendimiento prácticamente mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, así como las herramientas o instrumentos que debe de tener conocimientos para utilizarlos en cierta plaza.

Estas pruebas nos ayudaran a tener una muestra de la conducta de la persona, la cual nos permitirá en el trabajo, asimismo esto no quiere decir que aquí a finalizado la selección de personal, si no que, a su vez, se requiere hacer un estudio sobre la persona con respecto a su estado de salud general en el cual veremos a continuación.

#### IV. EXAMEN MEDICO.

El examen medico es un medio que nos ayudara a detectar el estado de salud del individuo, el cual será examinado por un medico, con el fin de ver si se encuentra fisicamente capacitado para el puesto de trabajo requerido, a modo de evitar que el candidato por condiciones de salud pueda acarrear problemas al puesto, por lo tanto si es mala su situación se tendrá que rechazar al solicitante; a hora posteriormente aquellos candidatos que fueron aprobados serán sometidos a una investigación para tener una visión más clara con respecto a lo o los candidatos.

#### V. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES.

Comunmente suelen ser las que a continuación se describen:

##### A) INVESTIGACIÓN LABORAL.

Con la referencia previa que dio el solicitante en la entrevista realizada sobre el empleo anterior, solo basta comprobar si es cierta dicha información sobre cargo, función y tiempo que laboró; corroborando así dicha información por medio de una llamada telefónica, que esta a su vez nos permitirá tener una evaluación más objetiva con respecto a la honestidad de la persona que ha de ocupar la plaza vacante.



**B) INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA.**

Consiste en ver que condiciones vive el candidato, si tiene un modo adecuado de vivir y si no tiene ningún problema de sociabilizarse, esto con la finalidad de que se esta seleccionando a la persona apta al puesto.

**B) INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES PENALES:**

Se basa en verificar un oficio que le extiende el Ministerio Público al interesado, donde aparece su fotografía con sello de la Delegación de Servicios Periciales y huella del dedo pulgar derecho, haciendo constar que no a incurrido en ninguna falta que le impida ocupar dicho cargo.

**C) REFERENCIAS PERSONALES.**

Usualmente son poco validas porque los candidatos suelen dar referencias personales en base a amigos que hablan muy bien de la integridad del individuo, pero no esta por demás corroborar su veracidad.

**VI. DECISIÓN FINAL.**

Después de la selección de personal el departamento de personal, los solicitantes mejor calificados a ocupar el puesto son presentados al departamento que tiene la plaza vacante. El responsable de área puede tomar la decisión final puesto que el puede evaluar mejor las aptitudes técnicas requeridas de los candidatos dado que ellos son los responsables de la supervisión del trabajo que desempeñara el candidato en un puesto específico, no obstante será corroborado por el departamento de recursos humanos o el departamento encargado, en el que se procederá a la decisión de contratar marcándose así el final del proceso.



## CAPÍTULO 3

# ROTACIÓN DE PERSONAL

"LA PEOR DERROTA DE UNA PERSONA  
ES CUANDO PIERDE SU ENTUSIASMO".

- ANÓNIMO -

Cuando algún candidato supera las etapas propias de selección de la organización, después de haber sido contratado y se da cuenta el individuo de que no fue la decisión correcta debido a que no pudo satisfacer sus intereses en el puesto, la organización en su momento tendrá que aplicar el traslado de personal para hacer que finalmente la persona pueda ser colocada en el puesto que le permita cumplir con sus metas y conjuntamente el alcance de los objetivos de la organización. No podemos dejar pasar que el individuo no está exento de ser eliminado y por lo tanto no podrá permanecer más tiempo, por lo que la organización tendrá que darse a la tarea de enlistar nuevos talentos que permitan garantizar la eficiencia y eficacia de la organización para tener un conocimiento más claro, veremos a continuación la rotación de personal.

### **3.1. CONCEPTO DE ROTACIÓN.**

Para Chiavenato (2000) es "El término rotación de Recursos Humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización".

Según Reyes (2000) es "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto".

Dice Sherman (1999), "se refiere al movimiento de empleados que entran y salen de una organización".

En un punto de vista particular, considerando los conceptos anteriores se dice que: "La rotación de personal es colocar a empleados en posiciones más apropiadas mediante entradas y salidas de personas que permiten en continuo desarrollo de la organización".

### **3.2. CLASES DE ROTACION DE PERSONAL.**

Estas se dan cuando el trabajador deja de prestar sus servicios en la organización las cuales se muestran en las variantes de renunciadas y despidos que a continuación se señalan:

#### **a) Renunciadas:**

El empleado puede optar por terminar su relación de manera más o menos espontánea, presentando una renuncia al puesto que ocupa. En muchas ocasiones la renuncia puede deberse a la jubilación del empleado, en donde el mismo deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad o en su momento desea dejar de trabajar por tener otra mejor oferta externa, incluso puede darse por la terminación del contrato.

Un empleado puede renunciar en el momento que considere pertinente, pero tendrá que notificar en su momento su intención de marcharse; para que la Empresa se prevenga para pagar todo adeudo con el trabajador y a su vez pueda sustituirlo por otro si así lo requiere.

**b) Despido:**

La organización puede decidir, unilateralmente, dar por terminado el vínculo laboral que mantiene un empleado.

El despido está representado por separaciones, las cuales están subdivididas como sigue:

Según Rodríguez (1999) son:

1.- Por acción disciplinaria.

2.- Por reducción en la fuerza de trabajo.

1.- Por acción disciplinaria. El propósito de un despido disciplinario, es separar a un empleado indeseable de su asociación con la organización. La amenaza de un despido puede tener un efecto de corrección en ciertas conductas, pero no en todas.

2.- Por reducción en la fuerza de trabajo. Las presiones condiciones económicas (inflación, contracción), generalmente demandan que las organizaciones operen aun ritmo reducido con recortes periódicos y constantes en la fuerza de trabajo, este ajuste forzoso, involucra a determinadas cantidades de personal al mismo tiempo. Estas separaciones son una especie de despido definitivo de los empleados.

### **3.3.CAUSAS CON RELACIÓN A LA ROTACIÓN DE PERSONAL.**

Las causas están dadas en tres categorías:

**1.- Variables externas ajenas a la empresa.**

Este tipo de causas esta compuesta básicamente por todas aquellas variables que no pueden ser controlables como lo es:

- Oportunidad de empleo en el mercado de trabajo.
- La situación social que afronta el país.
- La competencia salarial con respecto al mismo puesto.
- La facilidad para poderse transportar al lugar de trabajo.

**2.- Propias de la empresa.**

Lo que puede ocasionar la rotación es por ejemplo que algunos puestos restringen a los empleados exigiendo que se sigan procedimientos muy precisos entre ellos:

- Las condiciones de trabajo ligeramente desagradables como la temperatura, peligro o condiciones apropiadas de oficina.
- El tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- Falta de un plan salarial.

### 3.- Por el individuo.

Considerados propiamente por el individuo en no poder satisfacer sus deseos y ambiciones en el trabajo desempeñado por lo que, tiene que buscar un trabajo mejor pagado en cualquier otra parte.

A su vez existen otras razones que nada tienen que ver con el trabajo como lo puede ser:

- El embarazo en donde las madres ya no regresan por situaciones maternas.
- El reingreso a la escuela.
- O por matrimonio.

### **3.4. COSTOS RELACIONADOS CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL.**

La sustitución de un empleado consume tiempo y dinero. Los costos por lo general están representados en tres categorías:

- a) Los costos de la separación del empleado.

Aquí es donde la organización esta obligada a pagar lo relacionado al retiro y reemplazo de los empleados, liquidando todo adeudo de la organización con el individuo con respecto al trabajo.

**b) Costos de sustitución.**

- Están representados por la búsqueda por colocación de anuncios.
- Tiempo y facilidades para entrevistar al solicitante.
- Funciones administrativas previas a la contratación como lo es el papeleo para colocarlo en nomina.
  
- Examen médico a los candidatos.

**c) Capacitación del sustituto.**

**Costo de entrenamiento para el empleado nuevo, en las cuales se encuentran.**

- El tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
  
- El pago al entrenado nuevo hasta que se ponga al corriente.
- Desperdicios e inutilización de materiales al principio de la preparación del empleado.
- Las horas extras u otras actividades que se deben cubrir por la vacante existente.

**Es importante cuidar el ambiente de trabajo y vigilar las técnicas de reclutamiento y selección, a fin de reducir los índices de rotación o mantenerlos controlados dado que el reemplazo de un empleado consume tiempo y es muy caro, lo que puede ocasionar pérdidas a la empresa.**



**3.5. INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.**

El índice de rotación de personal podremos decir que es un indicador que nos permite ver la manera en como los empleados responden satisfactoriamente en un puesto.

El índice de rotación esta representado en porcentajes y dicha fórmula puede ser usada en departamentos o secciones, esto con el objeto de hacer un mejor control de la rotación que no afecte a la organización.

Arias (2001); nos dice que en México se considera que entre un 5 y 15 % son índices aceptables de rotación; pero pueden haber empresas que tengan un 10 % de rotación y esté siendo demasiado pernicioso, por lo que cada empresa de acuerdo a sus características decidirá cual es el índice aceptable para que no le provoque inestabilidad.

Después de hacer un análisis de las formulas de rotación de personal varios autores coinciden con esta fórmula para el cálculo el cual se presenta a continuación.

Número de separaciones durante el mes.

\_\_\_\_\_ X100= .R

Número de empleados a la mitad del mes.

Otra forma de calcular el índice de rotación es aquel en el que el índice refleja las separaciones inevitables.

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes- separaciones inevitables.}}{\text{Número total de empleados a la mitad del mes.}} \times 100=R$$

Esta fórmula arroja la proporción de rotación posiblemente pueda tener más oportunidad de controlar por medio de la selección y mejoramiento en las condiciones de trabajo que le permitan tener a su vez a la organización oportunidades para avanzar.

### **3.6. ENTREVISTA DE SALIDA.**

Este tipo de entrevista se utiliza para ayudarnos a conocer las razones particulares o generales sobre cual fue el motivo que impulso al individuo a renunciar a su puesto.

La entrevista se realiza cuando el empleado cobra su última paga o en el momento que decide retirarse de la organización.

Un representante del departamento de personal como lo es el entrevistador es quien comúnmente suele aplicarla y hace hincapié al entrevistado que la información que proporcione se usara en forma constructiva con respecto al trabajo.

Los temas que comúnmente se abarcan en la entrevista son: las condiciones de trabajo, supervisión del jefe, salario, relaciones con sus compañeros y sugerencias. Es posible rendir un criterio sobre poder rescatar a un empleado útil en este último momento de la entrevista, o por lo menos que aunque ya no se le pueda retener al empleado, hacer que se lleve una buena imagen con respecto a la empresa.

Los motivos para salirse que dan los empleados durante la entrevista no justifica todas las diferencias dado que rara vez los empleados exponen el verdadero motivo de su decisión por temor a represalias o por la tensión interna, pero si nos proporcionan una base para determinar recomendaciones prácticas que nos puedan ayudar a diagnosticar las fallas y corregirlas con el objeto de reducir la rotación de personal.

Para obtener mejores resultados de la entrevista de salida es necesario que sea preparada con mucho cuidado, para lograrlo Testa (1986) propone lo siguiente:

- 1) Tener una lista de las preguntas a efectuar que sea válida para todos, el cual contenga todas las preguntas cuyas respuestas sean de interés a la organización.
- 2) Entrevistar previamente al supervisor directo de la empresa, con el objeto de conocer de antemano las causas de la separación.

Consultar la ficha personal del individuo para observar posibles elementos de interés para la entrevista o para poder tener aspectos útiles para la introducción y conducción del dialogo.

A través de la información obtenida en la entrevista de salida, es donde la organización puede en algún momento dado diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan la rotación de personal.

### **3.7.EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.**

Cuando la empresa pierde bastante desde el punto de vista de los costos, ya que debe gastar al reclutar y capacitar a las personas que han de reemplazar al personal que sale dado por la rotación de personal, trae consigo una serie de efectos que sean de afrontar los cuales son:

- 1).- Necesidad continua de capacitación y adiestramiento.

Todos los recién admitidos necesitan un período de adiestramiento que va desde un mínimo (explicación del trabajo, indicación del puesto, aclaración de los procedimientos, de los reglamentos, etc.) a un máximo (frecuencia de cursos de adiestramiento) para nuevos admitidos que en ocasiones el nuevo elemento no termina su periodo de capacitación dado que abandonan la empresa.

- 2).- Dificultad para el trabajo en grupo.

Dado que el ritmo de aprendizaje y de adaptación del individuo hacia el grupo es muy lento, esto provoca que el ritmo general de trabajo disminuya, dado que algunos empleados ayudan al nuevo elemento a que se familiarice; por lo que provoca en algunas formas cierto descontento entre el grupo y por lo que hace que se sientan inestables y inseguros.

- 3).- Pérdida de funcionalidad organizacional.

Esto se da ya que las personas desconocen los sistemas y métodos. debido a la rotación constante.

4).- Escasa productividad.

Cuando más aumenta la rotación, la productividad disminuye ya que la nueva introducción de elementos y salida de empleados calificados genera un desequilibrio en la productividad, debido al puesto vacante.

### **3.8. MOVILIDAD DEL PERSONAL.**

Diferente a la rotación, pero relacionada con la rotación de personal, son los traslados o movilidad interna de personal, así pues conozcamos algunos conceptos.

#### **3.8.1. CONCEPTO.**

Según Reyes (2000) es: "el número de trabajadores que cambian de puesto- sin salir de la empresa-, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección o puesto".

Para Rodríguez (1999) "Es la acción de llevar a una persona de un puesto a otro, de una localización geográfica a otra".

Wehrich (1994) dice: "La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan".

Desde un punto de vista particular decimos "Es la ubicación del empleado aun puesto adecuado que corresponda más a sus aptitudes para el desarrollo del individuo y la propia organización"

### **3.8.2. TIPOS DE MOVILIDAD DEL PERSONAL.**

Están considerados:

#### **1.- Transferencia.**

Está consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción. Siempre que una persona sea transferida su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

#### **2.- Ascensos.**

Se puede considerar como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario, dado a su antigüedad y capacidad para el puesto de alguna forma para que se pueda adecuar mejor al trabajo.

#### **3.- Promociones.**

Está se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado en una posición mejor pagada , con mayor responsabilidad y a nivel más alto. Las promociones se basan en el mérito del empleado; dado en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.

Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.

Existe otro tipo de promociones basadas en la antigüedad, donde se toma en cuenta el tiempo que a prestado el empleado a la organización.

### **3.8.3. CAUSAS GENERALES QUE INFLUYEN EN LA MOVILIDAD DEL PERSONAL**

Según Ortucta (1974) son causas generales de movilidad de personal:

- a) Si nos encontramos en una época de economía normal y la marcha de la empresa no es normal, presintiendo el personal que a la misma se le van a presentar dificultades de mercado o financieras.
- b) Si el período de prueba no es suficiente.
- c) Facilidades o limitaciones que nos ofrece la legislación laboral vigente con respecto a este problema.
- d) Repercusiones que un exceso de movilidad o una falta tiene en el rendimiento de los trabajadores.
- e) Cuando el mercado de la mano de obra se muestra muy escaso en especialistas de las mismas técnicas que precisa la empresa.

Ahora bien, conozcamos algo sobre el organismo público en cuestión.



# CAPÍTULO 4 ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL.

"NO SE GOBIERNA CON IDEAS,  
SINO CON HOMBRES".

- ANÓNIMO -



#### **4.1. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

La administración pública es el objeto de estudio de la disciplina denominada "administración pública", esta presenta sustanciales diferencias de especialización con otra disciplina que es a fin, "la administración de empresas".

Collazo (1984) dice la Administración Pública "es la organización y dirección de personas y de medios para la consecución de los fines públicos".

#### **4.2. FORMAS DE ESTADO Y DE GOBIERNO DEL ESTADO MEXICANO**

El Estado Mexicano ha adoptado como forma de Estado el Formal, mediante su Constitución se organiza en federación, para lo cual reconoce autonomía a ciertos conglomerados humanos, acentuados en extensiones territoriales determinadas a los cuales denomina "Estados Libres", a los que se les reparten tareas específicas por lo que el Estado Federal se reserva facultades más amplias y discrecionales.

Por cuanto hace a la forma de Gobierno del Estado Mexicano adopta, este el Régimen del Estado Presidencial delineado en su Carta Magna y confirmado en cada momento en el plano de los hechos, no obstante que se ha querido adoptar la aceptación de un solo poder supremo; dividido para su ejercicio en Legislativo representado por el Congreso, el Ejecutivo, por el Presidente de la República y el Judicial por la Suprema Corte de Justicia.

La figura del Ejecutivo que ha acentado como rector de la vida política nacional y ha superado su proyecto de gobierno a los órganos encargados de las funciones legislativas y judiciales.

El presidente de la República tiene facultades como Jefe de Estado y Jefe de Gobierno, reservadas en el régimen parlamentario a distintas personas. Como Jefe de Estado tiene a su cargo actos básicamente protocolizados y como Jefe de Gobierno ejerce efectivamente el poder que le ha sido conferido.

En el Artículo 124 Constitucional contiene el principio de distribución de competencia entre la Federación y los Estados miembros, dichas atribuciones son ejercidas por los órganos del Estado lo que constituye una adjudicación de competencias.

Las entidades federativas mediante sus órganos gubernamentales gozan de una competencia circunscrita a los límites que legalmente se le han reconocido.

### **4.3. CONCEPCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Concepción Acción y efecto de concebir.

- La materia que integra a la administración pública son los entes del poder público encargados de coordinar los recursos de diversa índole para el logro de ciertos objetivos.

- La administración pública al ser analizada por la ciencia o teoría de la administración y desde un punto de vista eminentemente extra jurídico, comprende los elementos siguientes:

1. Organización;
2. Coordinación;
3. Finalidad;
4. Objetivos;
5. Métodos operativos.
6. Control.
7. Evaluación.

Desde el punto de vista Teleológico, otra concepción, es aquella en que se tienen en cuenta los fines que ella persigue, los cuales pueden ser, a modo ejemplos, lograr el bien común, satisfacer las necesidades colectivas, mantener la hegemonía de un grupo social.

Otra concepción, consiste en contemplar la administración pública como una corporación de individuos, los cuales han de ser conducidos adecuadamente al logro eficiente de determinados resultados.

#### **4.4. CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

Se clasifican en:

1. - Activa y Contenciosa: Es un criterio inspirado en la escuela francesa. La activa denota a los entes que producen y ejecutan actos administrativos. La contenciosa se refiere a los órganos del poder ejecutivo facultados para resolver conflictos entre gobernados y la propia administración pública.
2. - Federal, Local y Municipal: Esta clasificación se basa en la Constitución Política Federal y atiende a los tres niveles de gobierno.
3. - Centralizada y Paraestatal: Se refiere a los tipos de administración prevista en Artículo 90 Constitucional, donde se distribuirán los negocios de orden administrativo de la federación que estará a cargo de las Secretarías de Estado y departamentos; definiendo las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Integra la Administración Pública centralizada:

- La Presidencia de la República;
- Las Secretarías de Estado;
- Los Departamentos Administrativos;
- La Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal;

Compone la Administración Paraestatal.

- Los Órganos Descentralizados.
- Las Instituciones Nacionales de Crédito.

4. Concentrada, Desconcentrada y Descentralizada.

5. De acuerdo con la competencia de cada órgano este se basa en la administración política, de seguridad, agropecuaria, industrial y educativa.

6. - Dependencias y Entidades: esta clasificación se incluyó en 1977, e identifica dependencias con Secretarías, Departamentos administrativos y procuradurías de Justicia.

#### **4.5. PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MODERNA**

A medida que el Estado se va consolidando, la administración pública incorpora nuevos cometidos a su ámbito de competencia.

Este movimiento orientado a aumentar el radio de acción de la función administrativa no ha cesado en la actualidad, porque prácticamente toda actividad social implica relaciones con los órganos del poder ejecutivo federal, local o municipal.

Tal ensanchamiento del campo de acción de la Administración Pública ha producido la innovación y proliferación de métodos, reglas y organismos, lo que ha motivado a que se haya ensanchado una multiplicidad de variantes en las estructuras del poder público y el incremento de la diversificación de sistemas.

#### **4.6. OBJETIVOS NACIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

Los objetivos son los siguientes:

1. - Promover una nación soberana y libre en la política, económica, social y cultural.
2. - Procurar el desarrollo alto, sostenido, justo y equilibrado.
3. - Propiciar la justicia y la equidad en los individuos, en las regiones, en la riqueza y el ingreso.
4. - Dotar a la población de mínimos de bienestar, alimentación, salud, educación, recreación y deporte.

**4.7. CONCEPTO DE MUNICIPIO.**

En términos del Artículo 115 de la Constitución (2002): " Es la base de la división territorial y de la Organización Política del Estado, investido de personalidad jurídica propia, integrado por una comunidad establecida en un territorio, con un Gobierno autónomo en su régimen interior y en la Administración de su Hacienda Pública".

**4.7.1. GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO.**

Si bien el municipio ejecuta en la práctica actos de gobierno derivadas de un sistema de competencias, también ejerce actos políticos que se amparan en su capacidad de representación del interés de su comunidad y su gobierno, lo que representa una expresión del municipio como poder político con la consecuente protección de los derechos derivados la protección constitucional, jurisdiccional y administrativa.

En este sentido, el municipio debe contar con recursos propios y suficientes, que le permitan fortalecer su autonomía financiera y quedar sujeto a la voluntad y vigilancia de los gobernados, apartado de la función o actividad que no sea el municipio mismo.

El municipio es la forma primaria de la sociedad civil, con autoridades propias y funciones específicas, cuya misión consiste en proporcionar condiciones sociales, económicas y políticas, gracias a las cuales el hombre, la persona humana individual y socialmente considerado pueda cumplir su destino natural y espiritual.

El principal elemento de un Municipio es la población o colectivo de personas físicas, delimitado de un modo objetivo por la posesión de un vínculo especial de pertenencia y relación con él, y se origina por la residencia permanente o circunstancial en término municipal o circunscripción territorial que lo delimita. Integran también la población municipal que como tal aparece en el padrón o registro municipal o en el listado de habitantes elaborado para su medición y control por el Instituto Federal Electoral.

Cada municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado.

Para tener un mejor entendimiento de lo que es el Ayuntamiento conoceremos su concepto.

#### **4.8. CONCEPTO DE AYUNTAMIENTO.**

A lo que se refiere el Artículo 115 de la Ley Orgánica Municipal del Estado(2002): Se dice: "Constitucionalmente el Ayuntamiento es responsable de la administración del municipio, emanado de una elección popular y directa, por lo que no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado".

#### **4.8.1. FUNCIONES DEL AYUNTAMIENTO.**

En la actualidad, el ejercicio del poder público por el Ayuntamiento llamado también Cabildo o Consejo el cual es la máxima autoridad en el territorio municipal y ejerce sus atribuciones en términos en lo dispuesto por la Constitución Federal, la Constitución Política del Estado, las leyes emanadas de las mismas, así como también el Bando Municipal, reglamentos y demás disposiciones legales aplicables para su organización y funcionamiento.

Los Ayuntamientos están integrados por un Presidente Municipal y con varios miembros llamados síndicos y regidores, electos popularmente por elección directa, el cual asumen atribuciones que les permiten la gestión de asuntos de gobierno, la representación y garantía para el desarrollo de la comunidad en el espacio territorial que le es propio, pero la ejecución directa de éste le corresponde exclusivamente a los presidentes municipales, los cuales duran tres años en sus funciones así como sus miembros.

En el Artículo 26 de la Ley Municipal del Estado de México (2002) dice: « El Ayuntamiento residirá en la cabecera municipal, y solamente con la aprobación del Congreso del Estado, podrá ubicar su residencia en forma permanente o temporal en otro lugar comprendido dentro de los límites territoriales de su municipio».

El cabildo tiene autoridad y competencia propias en los asuntos que se sometan a su consideración, correspondiéndole la definición de las políticas generales del gobierno y la administración municipales, así como las decisiones que atañen a la población, territorio, organización política y administrativa del municipio, conforme a lo dispuesto en las leyes, reglamentos y demás disposiciones normativas aplicables.

Los ayuntamientos poseen facultades para expedir de acuerdo con las bases normativas que deberán establecer las legislaturas de los estados, los bandos de policía, los reglamentos circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro sus respectivas jurisdicciones así como también expedirán el Bando Municipal para su organización y funcionamiento.

Las sesiones del cabildo se celebrarán en el recinto oficial denominado «Salón de Cabildos» ubicado en el palacio municipal, o en el que se declare como tal para sesionar.



El Cabildo podrá acordar la celebración de sus sesiones en localidades del municipio, conforme lo establece la Ley Orgánica.

#### **4.9. INTEGRACIÓN DEL AYUNTAMIENTO.**

La integración del ayuntamiento está conformada por la representación plural de diferentes instituciones políticas cuya diversidad de corrientes ideológicas converge en una nueva forma de alternativa política en la administración pública Municipal la cual esta integrada por:

- Presidente Municipal;
- Síndicos y
- Regidores.

Donde cada una de las funciones de los integrantes del Ayuntamiento vienen establecidas en La Ley Orgánica Municipal del Estado de México o en su caso en la Gaceta Municipal.

El Ayuntamiento para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades ejecutivas se auxilia con las dependencias de la Administración Pública Centralizada cuyos órganos dependen del Ayuntamiento y están subordinados jerárquicamente por el Presidente Municipal.

El Ayuntamiento contará por lo menos con las siguientes dependencias:

- La Secretaría del Ayuntamiento;
- Tesorería Municipal;
- Contraloría Interna.
- Direcciones.

Estas conducirán sus acciones con base a los programas anuales que establece el Ayuntamiento para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal; a su vez estarán conformadas por unidades administrativas necesarias para su eficiente desempeño, previa aprobación del Presidente Municipal, de acuerdo con el presupuesto aprobado por el Ayuntamiento.

El Ayuntamiento cuenta además con Direcciones administrativas centralizadas las cuales son:

- I. Administración;
- II. Desarrollo Económico;
- III. Desarrollo Social;
- IV. Desarrollo Urbano y Obras Públicas;
- V. Jurídico y Gobierno;
- VI. Servicios Públicos;
- VII. Seguridad Pública y Tránsito Municipal;
- VIII. Protección Civil y Bomberos y
- IX. Ecología.

De los organismos públicos descentralizados con que cuenta el Ayuntamiento son:

- El Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).
- Organismo Público Descentralizado Municipal para la Prestación del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado denominado (Operagua).

Cada una de las Dependencias y entidades anteriormente citadas conducirán sus acciones en forma programada con base en las políticas y objetivos previstos en el Plan de Desarrollo Municipal y en el Reglamento Orgánico respectivo.

Las Dependencias formularán anualmente su programa operativo coordinadamente, de acuerdo los objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal. Estas estarán a cargo de un titular, quien a tendera los asuntos de los órganos administrativos. Las Direcciones tendrán a un Director o la denominación que para el caso determine el Ayuntamiento.

#### **4.10. REGLAMIENTACIÓN MUNICIPAL.**

El Bando Municipal es quien regula y deberá con tener las normas de observancia general que requiere el Gobierno y la administración municipal. Sus disposiciones son de interés general y observancia obligatoria para los órganos de la administración.

El ayuntamiento es quien expide el Bando Municipal y el Presidente lo promulga y lo difunde en la Gaceta Municipal.

Las circulares, declaratorias, acuerdos y demás disposiciones de observancia general que expida y publique el Ayuntamiento serán obligatorios para autoridades, servidores públicos, habitantes y transeúntes del Municipio.

Su aplicación corresponde a las actividades municipales, quienes dentro del ámbito de sus respectivas competencias deberán vigilar su cabal cumplimiento.

En el Artículo 162, de la Ley Orgánica Municipal; describe que se tiene que regular lo siguiente:

- I. Nombre y escudo del Municipio;
- II. Territorio y Organización Territorial y Administrativa del Municipio.
- III. Población del Municipio;
- IV. Gobierno Municipal, autoridad y organismos auxiliares del Ayuntamiento;
- V. Servicios Públicos Municipales;
- VI. Desarrollo económico y mejoramiento del medio ambiente.
- VII. Autoridad industrial, comercial y de servicio o cargo de los particulares.
- VIII. Infracciones, sanciones y recursos.
- IX. Las demás que se estimen necesarias.

El Bando puede modificarse siempre y cuando cumplan los mismos requisitos de su aplicación.

#### **4.11. CONCEPTO DE SERVIDORES PÚBLICOS.**

En el Artículo 130 de la Constitución Política del Estado libre y Soberano (2002. Es aquella persona que desempeña un empleo, cargo o comisión en alguno de los poderes de Estado, en los Ayuntamientos de los municipios y organismos auxiliares,

así como los titulares o quienes hagan sus veces en empresas de participación estatal o municipal, sociedades o asociaciones asimiladas a éstas y en los fideicomisos públicos. Por lo que toca a los demás trabajadores del sector auxiliar su calidad de servidores públicos.

Para efecto de la Ley del Trabajo de los Servidores del Estado y Municipios en su Artículo 4 (1998): se entiende "Por servidor público, toda persona física que preste a una institución pública un trabajo personal subordinado de carácter material o intelectual, de ambos géneros, mediante el pago de un sueldo".

#### **4.12. ASPECTOS GENERALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.**

Las relaciones de trabajo entre los tribunales administrativos, los organismos auxiliares de carácter estatal o municipal y servidores públicos se regularan conforme a la Ley antes citada, considerando las modalidades y términos específicos que señalen en dichos actos.

Para efectos de esta Ley no se consideran servidores públicos a las personas sujetas a un contrato civil o mercantil en donde la relación de trabajo entre la institución pública y el prestador del servicio (servidor público) se establece mediante un nombramiento, contrato o por cualquier otro acto que tenga como consecuencia la prestación personal subordinado del servicio y la percepción de un sueldo.

Para efectos de esta Ley, en su caso el Ayuntamiento estará representado por conducto del Director General de Administración.

Los servidores públicos están clasificados en generales y de confianza, los cuales de acuerdo con la duración de sus relaciones de trabajo pueden ser por tiempo u obra determinada o por tiempo indeterminado.

El prestador del servicio recibe un sueldo de acuerdo a la partida presupuestal por parte del Ayuntamiento, para el puesto teniendo asignado un pago mensual, pagadero en quincena, los días quince y último de cada mes.

Los servidores públicos clasificados como empleados generales, cuentan con un sindicato en el cual pueden ingresar libremente para que éste pueda defender sus intereses (SUTEYM), a su vez ambas clasificaciones cuentan con un seguro conocido como el instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios, el que podrá identificarse por las siglas ISSEMYM, el cual otorgará a los derechohabientes las prestaciones que establece la ley de servidores públicos del Estado de México en el decreto numero 53 del año 2002.



# CASO PRÁCTICO.

"TODOS LOS TRIUNFOS NACEN CUANDO  
NOS ATREVEMOS A COMENZAR".

- EUGENE WARE -

El Municipio de Toluca es uno de los 124 Municipios de los cuales se compone el Estado de México, es cabecera del Distrito Judicial Rentístico que lleva su nombre.

Existen referencias del primer. H. Ayuntamiento de Toluca, instalado conforme a lo dispuesto por la Constitución de Cádiz, funcionó a partir del 13 de diciembre de 1812, el historiador municipal José Luis Alanís Boyso no signa datos para el período 1813-1820.

La Cabecera Municipal, también residencia de los poderes estatales y se compone de 88 sectores, 24 pueblos con sus correspondientes delegaciones y 29 subdelegaciones, el Municipio tiene personalidad jurídica, patrimonio y gobierno propio, el poder político tiene las obligaciones y atribuciones establecidas en el capítulo V, de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, así como la Ley Orgánica Municipal y en las demás disposiciones legales que componen su marco de actuación.

El actual Ayuntamiento promueve la vinculación social a través de las autoridades auxiliares constituidas por 72 delegados en las 24 delegaciones del Municipio, 87 subdelegados en veintinueve Subdelegaciones, 89 consejos de participación ciudadana en otros tantos sectores.



El H. Ayuntamiento de Toluca en el año de 1997; a partir del cual se comienzan a formar diversas direcciones por mencionar algunas como: Dirección Económica, Tesorería Municipal, Contraloría Municipal, Secretaría del Ayuntamiento, Urvit (Urbanismo y Vivienda), Gobierno, Comunicación Social, Dirección de Ecología, entre otras (ver anexo No 1). Las cuales han ido creciendo debido al ritmo social que ha llevado la población Toluquense dentro de estas áreas en la Dirección General de Administración se han dado cambios para beneficiar no sólo al H. Ayuntamiento sino también a los ciudadanos, con la creación del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal el cual inicia el 2 de Septiembre del año del 2000, quien arranca a partir de la toma del PAN en dicha Administración el cual depende de la Dirección de Recursos Humanos. (ver anexo No 2).

Anteriormente se contrataba al personal por parte de cada dirección mediante sus delegados administrativos, lo cual llevaba a cortar oportunidades a aquellas personas que no tenían conocidos para ayudarlos a colocarse y lo más importante las personas no contaban con el perfil del puesto al que eran contratados, por ello se daba en cierta forma la rotación de personal constantemente sin que se tomara en cuenta dicha problemática.

Con la creación del Departamento de Reclutamiento y Selección se abren las puertas a las solicitudes de cada uno de los ciudadanos, y se comienza a aprovechar los rasgos cognitivos, psicológicos y aptitudes de las personas para emplearlos en el puesto adecuado, todo con la ayuda de su historial laboral, académico, resultados de exámenes psicométricos y médicos.

En el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal en el H. Ayuntamiento de Toluca, La manera de llevar a cabo las actividades para la captación del factor humano, es llevado primeramente por la requisición de personal hecha por el Departamento que requiere personal. el cual le es entregado al Director General de Administración, quien es el que autoriza nominalmente y presupuestalmente, una vez autorizado es enviado al departameto de Recultamiento y Selección donde el Jefe del Departamento se encarga de entrevistar a los candidatos y sólo cita a aquellas personas que cubren con el perfil laboral para la aplicación de pruebas psicométricas, de las cuales aquellas personas que haya pasado se enviarán al departamento solicitante y se encarga de la aplicación de las pruebas técnicas y a si mismo éste da a conocer los resultados por escrito en el departamento de reclutamiento y selección donde éste avisará a la persona elegida y le solicitará los documentos necesarios para su contratación y por otro lado a los no seleccionados de igual forma se les entera de que serán considerados para posteriores vacantes.

Dicho proceso parecía funcionar bien sino hasta que se comenzó a dar una rotación de personal considerable; prueba de ello es el resultado que arroja el departamento de nómina, dado que este lleva el control de las entradas y salidas del personal

El índice de rotación de personal en el H. Ayuntamiento en los siguientes meses del presente año es el siguiente:

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Entradas	150	27	80	41	125	54
Salidas	148	23	89	12	109	38
Índice de Rotación.	7.66%	1.19%	4.61%	0.62%	5.65%	1.97%

Aunque bien es cierto, la rotación de personal es causada por factores como: el trabajador, el medio ambiente o en su caso por la organización. Con respecto a la propuesta expuesta será en base al propio departamento la utilización de los procedimientos necesarios, dándole un carácter formal al presentar por escrito las actividades que se vienen dando para la aceptación del recurso humano sin descuidar la operación propia de cada uno de los departamentos que intervienen en dicho proceso.

**PROPUESTA.**

Considerando la problemática expuesta anteriormente, se propone que mediante la transición con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también la contratación, dada la carencia de un procedimiento por escrito que permita cumplir sistemáticamente con sus funciones, esto con el fin de disminuir la rotación de personal que se viene dando; Lo importante aquí es el resultado que el manual pueda brindar al departamento y en sí al H. Ayuntamiento de Toluca con respecto a la captación del recurso humano y que ésta pueda brindar una verdadera vocación de servicio; para ello es importante que los responsables de cada una de las áreas o departamentos conozcan la importancia que tiene el manual ante el proceso que se da; para que se vaya reduciendo el nepotismo que se da en este tipo de organización.

Esta propuesta no será la solución absoluta, pero de alguna forma conllevará a que se reduzca la rotación de personal, lo que será susceptible de cambios de acuerdo a lo que el departamento requiera para su mayor comprensión y uso, por lo que a continuación se propone el manual de procedimientos, así como sus políticas y el flujograma correspondiente a cada proceso a fin de cumplir con el objetivo general planteado inicialmente.

Código	Título	Fecha de elaboración	Fecha de vigencia.
1 RPL	Política de Reclutamiento de Personal	04/07/02	xx/xx/xx.

No.	Código Especifico	Política
1	1 RPL/01	En el caso de que existan vacantes por cubrir, el Departamento solicitante deberá hacer la requisición de personal, utilizando el formato oficial, (ver anexo No. 3).
2	1 RPL/02	Deberán presentarse a las instalaciones del Departamento de Reclutamiento y Selección , aquellas personas que deseen cubrir las plazas por reemplazo o de nueva creación, ya sean de planta o eventuales.
3	1 RPL/03	Los solicitantes deberán presentar la solicitud de empleo utilizando la forma oficial ( ver anexo No. 4) con los datos generales del peticionario y los necesarios para conocer sus aptitudes.
4	1 RPL/04	No se contratarán personas menores de 16 años, pero si aquellos que tengan mas de 16 años conforme lo marca la ley de los servidores públicos en su artículo 46

Código	Título	Fecha de elaboración	Fecha de vigencia.
1 RPL	Política de Reclutamiento de Personal	04/07/02	xx/xx/xx.

No.	Código Específico	Política
5	1 RPL/05	Tener la escolaridad que requiere el puesto y demostrar la capacidad para el desempeño del mismo, en base a la descripción del puesto en el departamento que solicita, (Ver anexo No. 5).
6	1 RPL/06	Se deberá consultar como primera fuente de reclutamiento al sindicato, o por cartera de personal, o salvo por indicación del Director General de Administración por razones de tiempo o especialización.

Código	Título	Fecha de elaboración	Fecha de vigencia.
2 SPL	Política de Selección de Personal.	04/07/02	xx/xx/xx.

No.	Código Especifico	Política
1	2 SPL/ 01	Los solicitantes deberán someterse a un examen médico con el objeto de verificar si se encuentran físicamente capacitados para el trabajo que pudiesen desempeñar y a su vez detectar si no padecen de enfermedades transmisibles o alguna incapacidad física o mental.
2	2 SPL/ 02	A los solicitantes se les deberá aplicar diferentes pruebas con el fin de determinar sus habilidades, sus conocimientos que se requieren en el puesto a que éstos aspiren.
3	2 SPL/ 03	Los solicitantes deberán pasar el examen de aptitud al puesto requerido a cubrir el cual será evaluado por el responsable de dicho departamento solicitante.
4	2 SPL/ 04	Los posibles candidatos deberán estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles.
5	2 SPL/ 05	Los candidatos deberán llenar la documentación de ingreso que se le presente.

Código	Título	Fecha de elaboración	Fecha de vigencia.
3 CPL	Política de contratación de personal.	04/07/02	xx/xx/xx.

No.	Código Específico	Política
1	3 CPL/01	Los candidatos tendrán que cumplir con las políticas anteriormente mencionadas.
2	3 CPL/02	Se le asignará el sueldo mensual de acuerdo al presupuesto asignado para la plaza, y autorizado previamente por el Director General de Administración.
3	3 CPL/03	Los candidatos deberán sujetarse a las condiciones de trabajo establecidas en el contrato individual del trabajo (ver anexo No.6).
4	3 CPL/04	Desempeñará el servicio contratado bajo la dirección del jefe inmediato o cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo.
5	3 CPL/05	Deberán observar buenas costumbres los empleados en base a la atención y cortesía propias de su condición como servidor público.



Logotipo de la empresa en color

Código de procedimiento: IRPL

### DIAGRAMA DE FLUJO PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

#### Descripción del diagrama.

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
1	Área solicitante	Elabora la solicitud mediante el formato de requisición de personal en original y dos copias, especificando que se trata de una persona por reemplazo, así como los datos de la persona que se va a sustituir, que deberá haber firmado y presentado con anticipación su renuncia al departamento de Relaciones Laborales.
2	Subdirección de Recursos Humanos.	Recibe la requisición de personal firmada, sellada mediante folio
2.1	Subdirección de Recursos Humanos.	Mantiene el original para archivarlo.
3	Subdirección de Recursos Humanos.	Distribuye (en un lapso no mayor de un día ordinario) una copia al departamento de Reclutamiento y Selección de personal y la otra es entregada al área solicitante.

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
4	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Recibe copia número 1.
4.1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Archiva la copia para su control .
5	Área solicitante	Recibe copia número 2.
5.1	Área solicitante	Archiva copia número 2 para su control
6	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Consulta con el Sindicato como primera fuente
7	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Elabora petición mediante una requisición de personal en original y copia
8	Sindicato	Recibe requisición de personal y sella
9	Sindicato	Distribuye (en un lapso no mayor a un día) copia de la requisición de personal
10	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Recibe copia de la requisición de personal
10.1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Archiva la copia de la requisición de personal para su control.

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
11	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Consulta si cuenta el sindicato con candidatos a cubrir la vacante
11.1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Si se cuentan con candidatos se realizan las actividades (12, 13, y 14), termina el reclutamiento.
11.2	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Si no se tienen candidatos se consulta.
12	Candidato	Se presenta el candidato
13	Candidato	Llena solicitud de empleo de la organización
14	Candidato	Revise que este debidamente correcta la solicitud, terminando así el reclutamiento.
15	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Consulta su cartera si cuenta con el personal que cubra el perfil para el puesto.
15.1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Si se tienen candidatos termina el proceso de reclutamiento
15.2	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Si no se cuenta con candidatos, se consulta con otra fuente.

---

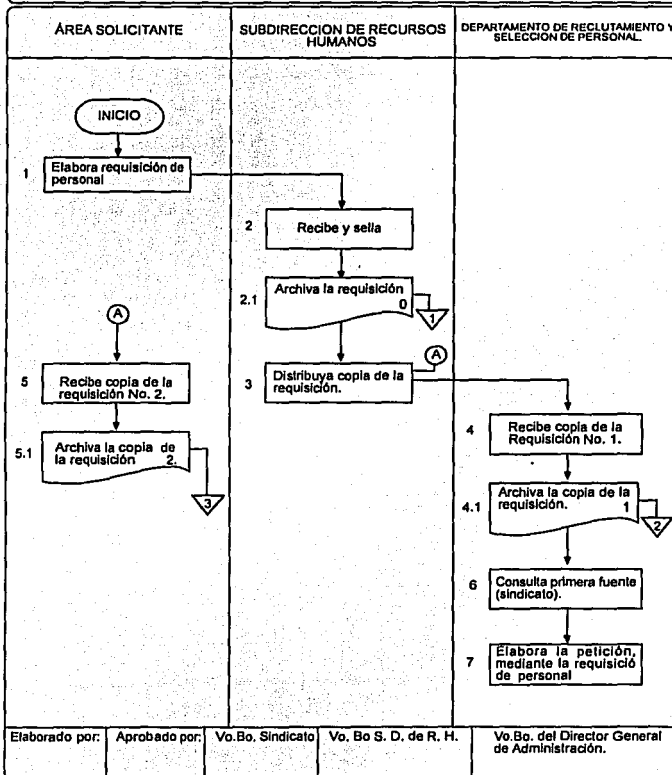
---

<b>No. de Actividad.</b>	<b>Puesto</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>
16	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Se publica un anuncio en la puerta sobre el empleo requerido.
16.1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Si se cuenta con personal se realizan las actividades 12, 13, y 14, terminando así el proceso
16.2	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Si no se cuenta con candidatos se consulta con otra fuente
17	Departamento de Reclutamiento y selección de personal.	Consulta otras fuentes de reclutamiento

LOGO  
DE LA  
ORGANIZACIÓN.

Código de procedimiento: 1 RPL

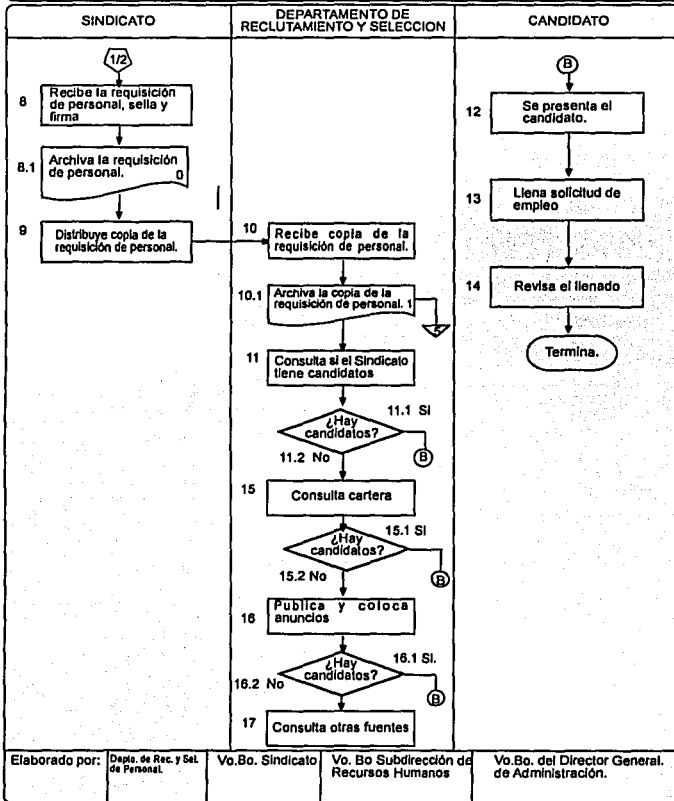
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.



LOGO  
DE LA  
ORGANIZACIÓN.

Código de procedimiento: 1 RPL

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.



Logotipo de la empresa en color

Código de procedimiento: 2SPL

### DIAGRAMA DE FLUJO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

#### Descripción del diagrama.

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Entrevista a los candidatos seleccionados
2	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Una vez elaborada la entrevista inicial hace las anotaciones respectivas al candidato
3	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Envía a los candidatos al servicio médico de la propia organización.
4	Servicio Médico	Aplica examen médico a los candidatos.
4.1	Servicio Médico	Si no aprueba se le envía al departamento de Reclutamiento y selección con sus resultados.
4.2	Servicio Médico	Si aprueba se continuará con el proceso
5	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Se comenta con el candidato sobre los resultados, se archiva su solicitud para cartera.

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
5.1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Archiva la solicitud para su control y para cartera.
6	Servicio Médico	Envía resultados de las personas que tuvieron resultados satisfactorios al departamento de Reclutamiento y Selección
7	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Recibe a los candidatos con su certificado
8	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Aplica la batería de exámenes psicométricos y psicotécnicos de acuerdo a la plaza que se quiera cubrir
8.1	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Si no son satisfactorios los resultados se comenta con el candidato
8.2	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Si aprueba sigue con el proceso
9	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Se seleccionan 3 de los mejores candidatos de acuerdo al resultado de los exámenes aplicados
10	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Una vez seleccionados los 3 candidatos se conduce a los mismos a la subdirección de Recursos Humanos. (ver anexo 5)



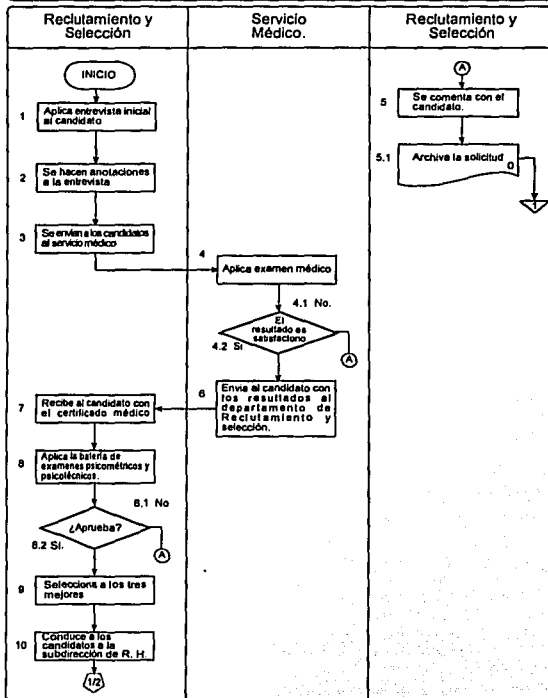
No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
11	Subdirección de Recursos Humanos	Realiza la entrevista a cada uno de los candidatos seleccionados anotando sus observaciones en el formato de entrevista de la organización.
11.1	Subdirección de Recursos Humanos	Se le envía al Departamento de Reclutamiento y Selección para que se le comente la situación
11.2	Subdirección de Recursos Humanos	Si hay buenos resultados se continúa con el proceso
12	Subdirección de Recursos Humanos	Entrega resultados de la entrevista y envía a su vez a los candidatos a la Dirección de Administración
13	Dirección de Administración	Entrevista a los candidatos seleccionados
14	Dirección de Administración	Envía a los candidatos y sus documentos al área solicitante. Con una persona de la misma.
15	Área solicitante	Recibe a los candidatos y sus documentos para entrevistarlos.

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
15.1	Área solicitante	Si no es aceptado el candidato se envía a los rechazados al Departamento de Selección.
15.2	Área solicitante	Una vez aceptado el candidato idóneo se continua con el proceso
16	Área solicitante	Envía al candidato con sus documentos al departamento de Reclutamiento y Selección.
17	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Recibe al candidato con sus documentos para indicarle que se tiene que presentar a la Subdirección de Recursos Humanos.
18	Departamento de Reclutamiento y selección de personal	Turna la documentación del candidato a la Subdirección de Recursos Humanos, terminando así la selección.

LOGO  
DE LA  
ORGANIZACIÓN.

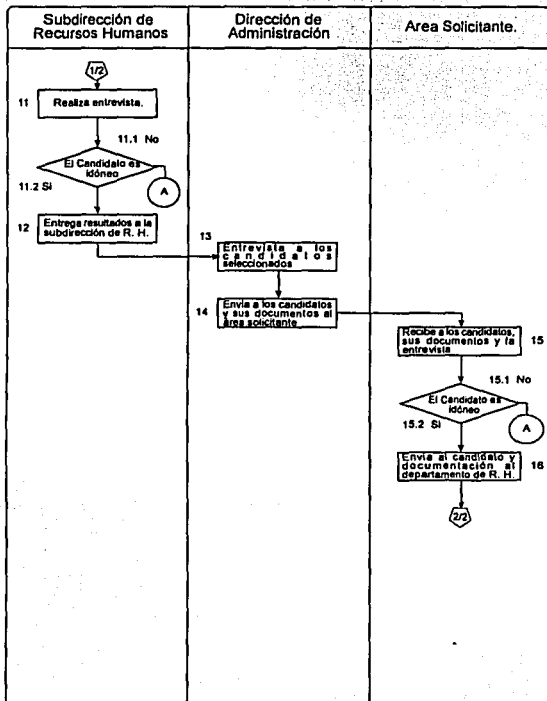
Código de procedimiento: 2 SPL

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado por:	Aprobado por:	Vo.Bo. Sindicato	Vo. Bo S. D. de R. H.	Vo.Bo. del Director General de Administración
----------------	---------------	------------------	-----------------------	---

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

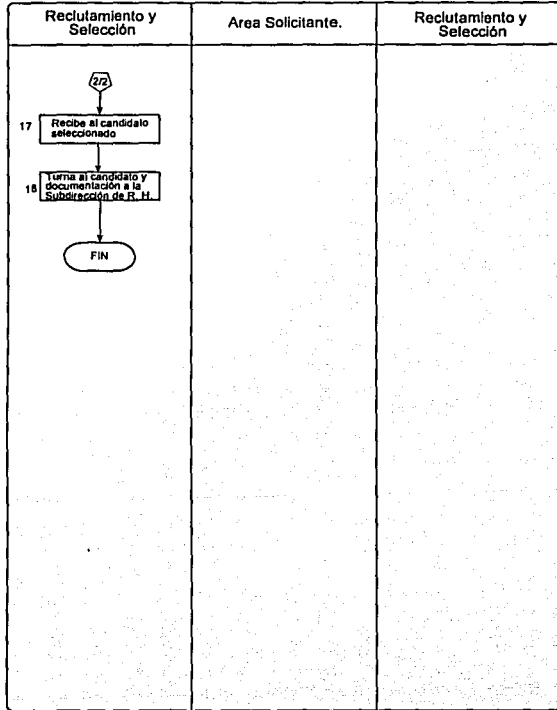


Elaborado por:	Aprobado por:	Vo.Bo. Sindicato	Vo. Bo S. D. de R. H.	Vo.Bo. del Director General de Administración.
----------------	---------------	------------------	-----------------------	--

LOGO  
DE LA  
ORGANIZACIÓN.

Código de procedimiento: 2 SPL

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.



Elaborado por:	Aprobado por:	Vo.Bo. Sindicato	Vo. Bo S. D. de R. H.	Vo.Bo. del Director General de Administración.
----------------	---------------	------------------	-----------------------	--

Logotipo de la empresa en color

Código de procedimiento: 3CPL

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA  
CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

**Descripción del diagrama.**

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
1	Subdirección de Recursos Humanos	<p>Prepara el expediente de la persona a contratar que constará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Requisición de personal autorizada con las firmas del área solicitante, Subdirección de Recursos Humanos, Dirección de Administración.</li> <li>* Documentos:</li> <li>*Solicitud,</li> <li>* Curriculum Vitae,</li> <li>*Los tres formatos de entrevista</li> <li>*Certificado médico</li> <li>*Bateria de exámenes</li> <li>*Tarjeta de control de asistencia.</li> </ul>
2	Subdirección de Recursos Humanos	<p>Asigna el sueldo mensual (con la colaboración del departamento de organización y métodos) e indica el día que se debe presentar a laborar que será siempre día 1 o 16 de cada mes.</p>
3	Subdirección de Recursos Humanos	<p>Revisa la documentación cuando acude la persona a contratar</p>

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
4	Subdirección de Recursos Humanos	Da a firmar al nuevo empleado los siguientes documentos:  *Contrato laboral a prueba *Renuncia *Póliza de seguro de vida *Tarjeta de control de asistencia
5	Subdirección de Recursos Humanos	Entrega al departamento de Relaciones laborales el expediente completo del personal de nuevo ingreso
6	Departamento de Relaciones Laborales	Recibe expediente completo
6.1	Departamento de Relaciones Laborales	Archiva los expedientes del personal de nuevo ingreso para un mejor control de los mismos.
7	Departamento de Relaciones Laborales	Elabora aviso de alta ante el ISSEMYM, lo envía a esta institución posterior a la fecha de ingreso, así como a nómina y Cotraloria interna y
7.1	Departamento de Relaciones Laborales	Archiva para su control el original.
8	ISSEMMYM	Recibe aviso

---

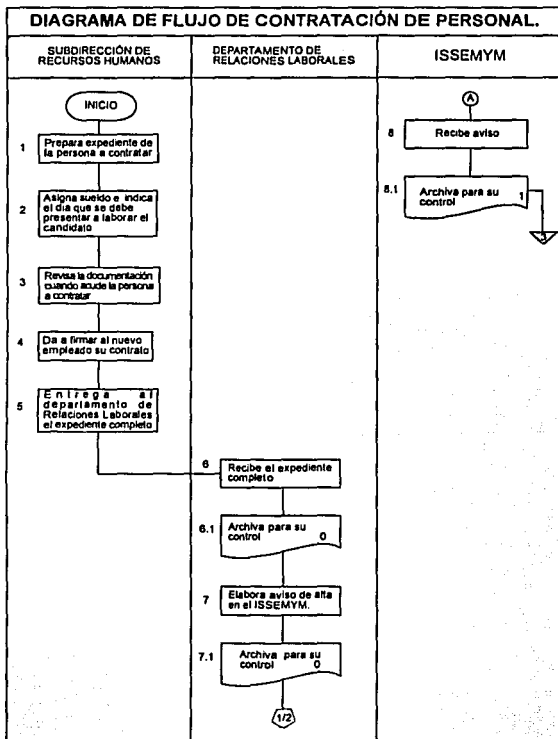
---

No. de Actividad.	Puesto	Descripción de la Actividad
8.1	ISSEMMYM	Archiva para su control
9	NÓMINA	Recibe aviso de alta, de acuerdo al calendario de corte de nómina
9.1	NÓMINA	Archiva para su control copia No. 2.
10	Contraloría Interna	Recibe aviso, mediante la copia No. 3, de ésta para que sean tramitadas las constancias de no inhabilitación del personal de nuevo ingreso
10.1	Contraloría Interna	Archiva para su control Copia no. 3.
11	Departamento de Relaciones Laborales	Da la bienvenida al personal
12	Departamento de Relaciones Laborales	Presenta al personal de nuevo ingreso con su jefe inmediato quien le indicará las funciones y objetivos de su puesto, para poder dar inicio a sus labores.



LOGO  
DE LA  
ORGANIZACIÓN.

Código de procedimiento: 3 CPL

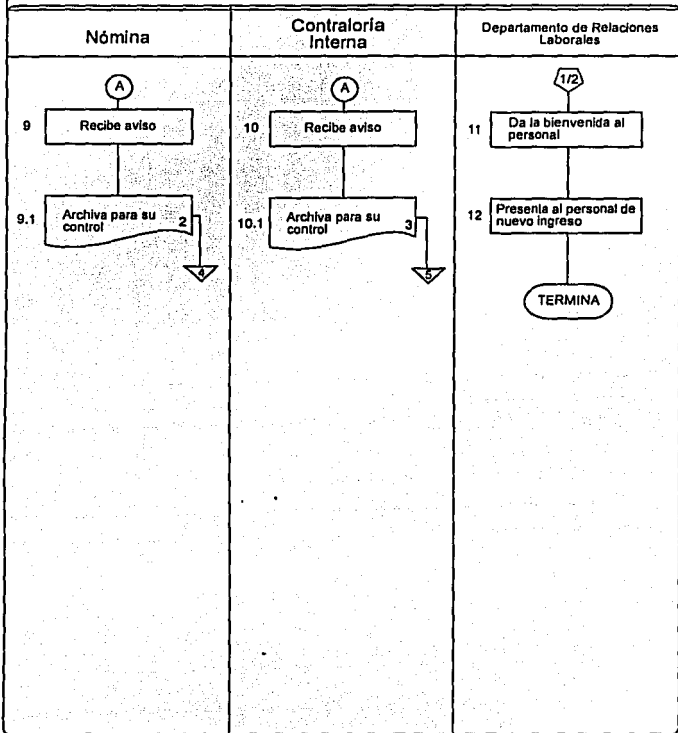


Elaborado por:	Aprobado por:	Vo.Bo. Sindicato	Vo. Bo S. D. de R. H.	Vo.Bo. del Director General de Administración.
----------------	---------------	------------------	-----------------------	--

LOGO  
DE LA  
ORGANIZACIÓN.

Código de procedimiento: 3 CPL

**DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**



Elaborado por:	Aprobado por:	Vo.Bo. Sindicato	Vo. Bo S. D. de R. H.	Vo.Bo. del Director General de Administración.
----------------	---------------	------------------	-----------------------	--



Designa una actividad dentro de cada rectángulo; incluye una breve descripción de cada actividad



Representa un documento generado por el proceso, se almacena información relativa a él. Se asigna un número del lado inferior derecho describiendo la secuencia en que se archiva cierto documento.



Identifica el principio y el final de un proceso, y estas son las palabras que se utilizan dentro del símbolo. ( inicio, termina, fin, )



Conector que indica la continuidad del diagrama de flujo; hace referencia a alguna actividad anterior o posterior o cuando físicamente una actividad esta relativamente lejos de ella

Se usan letras mayúsculas dentro del círculo conector, tiene



Conector que hace referencia de la continuidad de alguna actividad fuera de la página.



Representa archivo.

Se usan letras mayúsculas y en su caso numérica que indican la secuencia en que fue archivado el documento.



Representa una vía del proceso: actividad, decisiones, documentos. la punta de la flecha, indica dirección del flujo del proceso.

Después de haber terminado este trabajo referente a las actividades del departamento de reclutamiento y selección de personal en la organización pública municipal, se aprecia claramente la importancia que tienen los manuales de procedimientos para la adecuada captación del recurso humano.

La utilización de éste procedimiento asegurará que las actividades se desarrollen conforme a las reglas establecidas, ya que esto traerá beneficios a la organización y al a persona que se incorpore a ésta, en el cual se sienta parte de ella y muestre sus capacidades y habilidades que se vean reflejadas en el buen desempeño exitoso de servicio que se otorga al público.

Aunque actualmente se de el proceso de reclutamiento y selección, así como la contratación, esta de nada sirve si se proporciona de una manera verbal, en la que no se responsabiliza a nadie por la captación del recurso humano para la organización habiendo así una variabilidad entre las habilidades por el individuo y los requisitos de habilidad para el trabajo.

El común nepotismo o por no adecuar al factor humano por sus habilidades intelectuales como conceptuales que se requieren para un puesto, y que a su vez es importante dado que refleja la imagen de la organización hacia la sociedad, es por ello que la autoridad responsable que en este caso es la dirección de administración para esta organización debe apoyar la percepción de los recursos humanos, mediante el departamento de reclutamiento y selección a través de los procedimientos que deben seguirse para abastecernos e integrar a las personas y además las facultades y actividades que tiene cada uno de los departamentos involucrados, constituyendo también una fuente de información, por lo tanto es importante estar actualizado en el proceso de reclutamiento y selección; en una entidad como esta a fin de permanecer óptimamente, en un mundo de globalización pública y gubernamental.

Se concluye que la actualización eficientará el proceso de Reclutamiento y Selección.

ARIAS, Galicia L. Fernando, y Heredia, Espinosa Víctor, "Administración de Recursos Humanos". Editorial. Trillas, Segunda Reimpresión. México D.F. 2001.p.p.688-702.

ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia, Espinosa Víctor "Administración de Recursos Humanos Para el Alto desempeño". Editorial. Trillas, Quinta Edición. México. D.F.1999.p.p. 210-230.

BAENA, Paz Guillermina y Montero Sergio. "Tesis en 30 días". Editores Unidos Mexicanos. México. 2001.

COLLAZO, Juan Oscar, "Administración Pública". Editorial. Ediciones Macchi. Tomo 1. Argentina 1984.

CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos". Editorial. Mc Graw Hill, México. 2000.p.p.149-151.

DE LUCAS, Ortucta Ramón. "Técnicas de Dirección de Personal, Manual de Personal". Editorial. Limusa. Segunda Reimpresión. México.1974.

FERNÁNDEZ, Arena José Antonio. "Elementos de Administración".Editorial. Diana, Segunda Edición. México.1991.p.p.64, 166-172.

GARCIA, Martínez Munch Galindo. "Fundamentos de Administración" editorial.trillas. Octava Reimpresión. México. D.F.1999. p.p.26, 56-59.

HERBERT, J. Chruden. "Administración de Personal". Editorial. Continental, S.A. de C.V., México 1982.p.p.569-574.

HERNÁNDEZ, Sampleri Roberto. " Metodología de la Investigación ". Editorial. Mc Graw Hill. México. 2000.

" Ley de Seguridad Social Para Los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios". Talleres Jano, S.A. de C.V. Toluca. México. 2002.

"Ley del Trabajo De Los Servidores Públicos del Estado y Municipios ". Talleres del Departamento de Micrografía de Organización y Documentación. Toluca. 1998.p.p.2-4,8-21.

OROZCO, Jorge Enrique. "Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección". Editorial Coparmex, Tercera Edición. México. D.F.1980.p.p.23-26, 67-83.

"Prontuario de Legislación Fiscal" Talleres de Maz. Ediciones. S.A. de C.V. Toluca. México.2002.p.p.46-50, 106-110,114-116.

QUIROGA, Leos Gustavo."Organización y Métodos en la Administración Pública". Editorial. Trillas. México D.F. 1992.p.p.12-16.

REYES, Ponce Agustín. "Administración Moderna ". Editorial. Limusa, México D.F. 2002.p.p.2-17, 21-37.

REYES, Ponce Agustín. " Administración de Personal, Primera Parte ". Editorial. Limusa. Décima Cuarta Edición. México. D.F. 1982. p.p. 163-169.

ROBBINS, Stephen y Decenzo, David. "Administración de Recursos Humanos". Editorial. Limusa, México D. F. 2001. p.p.159-169.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín "Administración Moderna de Personal". Editorial. Ecafsa, Cuarta Edición, México D.F. 1999. p.p. 19-22, 136-147, 412-419.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín " Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos ". Editorial. Ecafsa. Décima Primera Reimpresión. México. D.F. 2000.

RIUS. " Los Panuchos, el Santo hedor de la Panadería" Editorial Grijalbo, S.A. de C.V. México. D.F. 1997. p.p. 55-65.

SÁNCHEZ, García Alfonso. " Toluca" Monografía Municipal. Instituto Mexiquense de Cultura. Primera Reimpresión 2001.p.p.90-93,135-137.

SHERMAN, Arthur. Bohlander, George y Snell, Scott. "Administración de Recursos Humanos". Editorial. International Thomson Editores, México. D.F. 1999 p.p. 569-574.

SHERMAN, Arthur. Bohlander, George y Snell, Scott. " Administración de Recursos Humanos ". Editorial. International Thomson Learning. Décimo Segunda Edición. México. D.F. 2001.p.p.150-175.

TAMAYO, Tamayo Mario, " Metodología de la Investigación Científica ". Editorial. Limusa. 1997.

TORRES, Álvarez Martín "Manual Para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos". Editorial. Panorama. Octava Reimpresión. México D.F. 2001. 36-47.

Universidad Tecnológica de México, Colección Didáctica II. " Administración Ciencia y Técnica " Séptima Reimpresión. México D.F. 2000.p.p. 210-235.

WEHRICH, Heinz. " Administración Una Perspectiva Global ". Editorial. Mc. Graw Hill. 1996. p.p.424-425.

WERTHER, Willian B. " Administración de Personal y Recursos Humanos ". Editorial. Mc Graw Hill. 1999.p.p.155-158.



\*2002. 600 ANIVERSARIO DEL NATALICIO DEL REY POETA ACOLMIZTLI NEZAHUALCOYOTL

Toluca, Méx., a 19 de agosto del 2002.


UNAM FES CUAUTITLAN  
COMPO 4  
P R E S E N T E


Informo a usted que el C. GENARO HORTA VELAZQUEZ, realizó un Programa de Investigación en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, en un periodo de enero a julio del presente año, cubriendo un horario de 3:00 a las 18:00 hrs., con la finalidad de dar seguimiento al Desarrollo del Departamento antes citado, por lo que no tenemos ningún inconveniente en extender esta carta ya que concluyó satisfactoriamente con su trabajo.

Se extiende la presente para los usos y fines legales que al interesado convenga, a los diecinueve días del mes de agosto del dos mil dos.



ATENTAMENTE

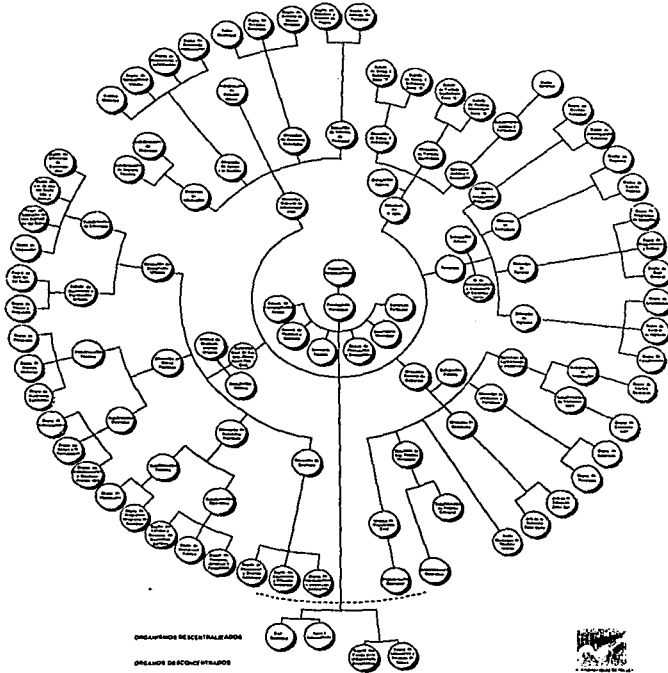
  
LIC. ALFREDO DURAN REVELES  
DIRECTOR GENERAL DE  
ADMINISTRACIÓN

  
PSIC. ELY QUINTANA BECERRIL  
JEFE DEL DEPARTAMENTO  
DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONAL





ESTRUCTURA ORGANICA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN





H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

**REQUISICION DE PERSONAL**

SUSTITUCION ( ) PLAZA NUEVA CREACION ( ) EVENTUAL ( )

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA:	FECHA:
PUESTO:	SUSTITUYE A:
FECHA A CUBRIR:	EVENTUAL POR:

PERFIL DEL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	SEXO:
EDAD:	EXPERIENCIA:
ESTADO CIVIL:	HORARIO:
OTROS:	SUELDO INICIAL:

DESCRIPCION DEL PUESTO
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

DIRECCION SOLICITANTE	DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



II. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA  
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

**SOLICITUD DE EMPLEO**



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

PUESTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

SUELDO MENSUAL SOLICITADO: \_\_\_\_\_

NOTA: ESTA SOLICITUD NO COMPROMETE AL IL. AYUNTAMIENTO A LA CONTRATACION DEL SOLICITANTE.

**DATOS PERSONALES**

LUGAR DE NACIMIENTO:	FECHA DE NACIMIENTO:
NACIONALIDAD:	SEXO:
ESTATURA:	PESO:

**DOMICILIO**

CALLE Y NUMERO:	COLONIA:
CIUDAD:	ESTADO:
ESTADO CIVIL:	OCUPACION DE LA ESPOSA (O):
TELEFONO:	
NO. DE HIJOS:	OTRAS PERSONAS QUE DEPENDAN ECONOMICAMENTE DE USTED:
TIENE PARIENTES EN EL IL. AYUNTAMIENTO:	SI NO
NOMBRE Y DEPENDENCIA DONDE TRABAJAN:	

**ESCOLARIDAD**

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS:	DOCUMENTO RECIBIDO:
CURSOS ESPECIALES REALIZADOS:	INSTITUCION:
DOCUMENTOS RECIBIDO:	
ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE:	INSTITUCION:

**OTROS CONOCIMIENTOS**

PINTOR	CHOFER	HERRERO	TAQUIMECANOGRAFIA
SOLDADOR	PLOMERO	ELECTRICISTA	MIMEOGRAFO
MECANICO	CARPINTERO	ALHANIL	LINOTIPISTA
DISEÑO	HOJALATERO	AGRICULTOR	FOTOGRAFIA
COSTURA	FELUQUERO	GANADERIA	BIBLIOTECA
COCINA	FONTANERO	JARDINERO	MINUCO
OTROS:			



2000-2003

**H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN**

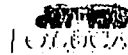
**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

COORDINACIÓN:		FECHA DE ELABORACIÓN:	
DIRECCIÓN:			
SUBDIRECCIÓN:			
DEPARTAMENTO:			
TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO:	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:			
FUNCIONES ESPECÍFICAS:			
FINALIDADES DEL PUESTO:			
ESCOLARIDAD QUE SE REQUIERE PARA OCUPAR EL PUESTO:			
AÑOS DE EXPERIENCIA REQUERIDOS PARA DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE EL PUESTO:			
¿EL PUESTO REQUIERE DE COMPUTACIÓN?			

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS



H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA



CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

Que celebra el H. Ayuntamiento de Toluca, por conducto del Director General de Administración, Lic. Alfredo Duran Revelés y por la otra el C. \_\_\_\_\_ en su carácter de "PRESTADOR DE SERVICIOS", quienes se obligan en términos de las siguientes:

**D E C L A R A C I O N E S**

**I. DEL H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA**

I.A.- Encontrarse representado en este contrato por el titular de la Dirección General de Administración del H. Ayuntamiento de Toluca, Méx., Lic. Alfredo Duran Revelés, en los términos de lo dispuesto por los artículos 53 Fracciones I y II, 34, 35 y demás relativos y aplicables del reglamento Orgánico vigente de la Administración Pública del H. Ayuntamiento de Toluca, y que por la contratación del "PRESTADOR DEL SERVICIO", estará condicionada y limitada a la partida presupuestal que se menciona en la declaración I.C. del presente contrato

I.B.- Que se requiere los servicios para el puesto de \_\_\_\_\_ Para ser desempeñado en \_\_\_\_\_ por haberlo solicitado así el propio "PRESTADOR DE SERVICIOS".

I.C.- De acuerdo a la partida presupuestal Número \_\_\_\_\_ tiene asignado un salario mensual de \$ \_\_\_\_\_ del periodo comprendido del \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2002.

**II. DEL "PRESTADOR DEL SERVICIO"**

II.A.- Declara el "PRESTADOR DEL SERVICIO", tener su domicilio en la calle de \_\_\_\_\_ NÚMERO \_\_\_\_\_ Colonia o Localidad \_\_\_\_\_ y ser de \_\_\_\_\_ años de edad.

II.B.- Tener la capacidad y experiencia necesaria para desempeñar el cargo referido en la Declaración I.B. de este Contrato y estar de acuerdo con el salario presupuestal designado para el mismo en la declaración I.C.

II.C.- Declara estar de acuerdo en los términos establecidos del presente contrato.

**III. DE LAS PARTES**

III.A. Ambas partes declaran reconocerse mutuamente su personalidad y para los efectos de este Contrato se denominará el "H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA" y el "PRESTADOR DE SERVICIO", respectivamente.

Atento a lo anterior, se sujetan al contenido de las siguientes:

**C L A U S U L A S**

**PRIMERA.- DEL OBJETO**

El objeto de este Contrato es que el H. Ayuntamiento contrata los servicios del "PRESTADOR DEL SERVICIO" el C: \_\_\_\_\_ para que los realice en el puesto de \_\_\_\_\_ con la categoría \_\_\_\_\_

**SEGUNDA.- DE LOS SALARIOS**

El importe de los salarios que recibirá el "PRESTADOR DE SERVICIO", será la cantidad señalada en la declaración I.C. de este contrato, pagaderos en quince, los días quince y último de cada mes.