



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD: TAPALAPA.

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.

T E S I S A:

"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL
MUNICIPIO DE LA PAZ, ESTADO DE MÉXICO, DURANTE 1999-2000".

PRESENTA:

CRISTÓBAL MÉNDEZ ROMERO.

96221740.

VO. BO.
Julio
PUEDE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

ASESOR: GUAN MENDOZA PEREZ.

JULIO - 2000.

AGRADECIMIENTOS:

**Agradezco y dedico la presente tesina,
principalmente a mi madre "Teresa", ya que sin su presencia,
no hubiera sido posible.**

**Este esfuerzo es solo para mi madre, por ser lo más hermoso que
dios trajo al mundo y por el apoyo en todo momento.**

**A mis hermanos Alfonso, Ruben y Antonio, por los consejos,
que me han ayudado en la Universidad.**

A mi padre.

A Verónica por soportar mi carácter.

Y al profesor Juan Mendoza por su asesoría.

INDICE

	PAGS.
✓ INTRODUCCIÓN	1
✓ CAPÍTULO 1 - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL MUNICIPIO	6
1.1- Procedimiento formal del reclutamiento y selección de personal.....	6
1.1.1- Objetivo.....	7
1.1.2- Normas.....	10
1.1.3- Proceso.....	16
1.2- Procedimiento en la práctica.....	25
1.2.1- Cómo seleccionan los departamentos a sus candidatos.....	26
1.2.2- Características del personal.....	36
1.2.3- Actividades del departamento de los Recursos Humanos.....	43
✓ CAPÍTULO 2- FACTORES QUE LIMITAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL MUNICIPIO	47
2.1 - Estructura en el proceso formal.....	44
2.2 - Autoridad y poder de los regidores.....	50
2.3 - Criterios utilizados.....	55
2.4 - Información.....	59
2.5 - Recursos.....	64
✓ CAPÍTULO 3- PROPUESTAS PARA LLEVAR ADECUADAMENTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	74
3.1 - Manual acorde a las necesidades del municipio.....	72
3.2 - Análisis de puesto.....	78
3.3 - Relaciones con universidades.....	84
3.4 - Evaluaciones.....	90
✓ ANEXO	103
✓ CONCLUSIONES	113
✓ BIBLIOGRAFIA	117

INTRODUCCION.

La trascendencia que tienen los Recursos Humanos en las organizaciones gubernamentales (municipios), es de gran importancia en este milenio y cobra un auge relevante, por el impacto que tiene la competencia entre los egresados de las universidades, los empleados con experiencia y la lucha por obtener un puesto en el sector público para el año 2000.

En el municipio de los Reyes la Paz, Estado de México, los dos problemas esenciales, dentro del área de los Recursos Humanos, y para ser más precisos, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, radican principalmente, en el momento en que se dejan de llevar a cabo los manuales, procedimientos y reglamentos establecidos por el gobierno del Estado de México, aunada por otra parte, la intervención del poder político, con el que cuentan los regidores, utilizando procesos de diferente índole para contratar personal (siendo los conflictos con mayor reelevancia).

Esto afecta generalmente al municipio, debido a que su estructura debe estar unida y trabajando en grupo, así que un error por parte de algún departamento nos repercute en consecuencias desfavorables, es decir, en el departamento de los Recursos Humanos los empleados que son contratados sin experiencia, nivel académico, actitudes y aptitudes, nos trae implicaciones en el momento de resolver problemas y atender las demandas de los habitantes del municipio. Así mismo, los servidores públicos son afectados, ya que saben que sin la necesidad de tener experiencia y estudios, tiene puestos, en los cuales no les han costado esfuerzo por obtenerlo, teniendo como consecuencia que se vuelvan mañosos, perezosos, déspotas y corruptos.

Aunado a lo anterior, se encuentra la influencia que ejercen los altos mandos del municipio, en dicho proceso, teniendo como consecuencia, que se contraten servidores públicos, con políticas y criterios que los regidores han impuesto por su poder, dejando de lado la presencia del director del área de los Recursos Humanos y provocando una grave situación en la estructura del municipio.

La manera de abordar esta situación, será desde el punto de como es afectada la estructura del municipio al no llevar a cabo los manuales, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, por la contratación de empleados con falta de capacidad, estudios, experiencia, ética y las consecuencias que en ello se incurren, como los sobornos y los malos manejos en la administración.

Através de una investigación concreta e introductoria, que se ha desarrollado con el jefe del departamento de los Recursos Humanos, se han descubierto una serie de anomalías en el momento de contratar personal, es decir, existe un incumplimiento por parte del municipio, para llevar a cabo los planes y procedimientos, propuestos por el gobierno del Estado de México, esto afecta no solo al municipio, si no a la población en general, debido a que por ellos se encuentran en esos puestos.

El encargado de basarse en el manual, es el director del área de los Recursos Humanos, sin embargo, el segundo regidor es el que tiene la última palabra para decidir si es aceptado en el puesto, ya que aunque no reúna los requisitos establecidos por la vacante solicitada, lo impone por su propia ley.

Ante este problema, nos vemos en la necesidad de establecer una serie de objetivos, los cuales tendrán la finalidad de resolver el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Donde el objetivo general, demostrará hasta que punto se lleva a cabo dicho procedimiento, y de esta manera poder identificar los conflictos.

Por lo que respecta a los objetivos particulares, tendrán como tarea:

- ✓ Proponer que se lleve a cabo en el proceso de reclutamiento, relaciones con universidades orientados a ofrecer oportunidades, con bolsas de trabajo para obtener puestos jerárquicos, además de realizar servicios sociales por parte de los estudiantes y de esta manera disminuir los costos que pudieran ser aprovechados en el municipio.
- ✓ Proponer que se realice en el proceso de selección, una evaluación demasiado estricta, determinando hasta que punto son aptas las habilidades del aspirante para la vacante requerida, tanto en los puestos administrativos, como para los de seguridad.
- ✓ Investigar si los manuales decretados por el gobierno del estado de México son llevados a cabo y que criterios o políticas son utilizadas en el momento de contratar personal.

Por otra parte, se verificará si la hipótesis que ha sido planteada, tendrá el sustento y la afirmación, la cual establece que la autoridad y el poder que ejercen los altos mandos, sobre el director del área de los Recursos Humanos, quien se encarga de llevar a cabo los manuales en el proceso de reclutamiento y selección de personal, trae como consecuencia una ruptura y

desintegración en la estructura del municipio, por la contratación de empleados que no reúnen experiencia, nivel escolar, capacidad y responsabilidad para ejecutar las actividades que se requieren en el municipio.

El presente trabajo, estará dividido en tres partes, las cuales abordarán de manera profunda el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Dentro del primer capítulo, será desarrollado e investigado el proceso de reclutamiento y selección de personal en el municipio de la Paz, abordándolo en dos fases: el proceso que se encuentra formalmente establecido y el que se lleva en la práctica, siendo el último, el más interesante debido al descubrimiento de procesos manipulados.

En la segunda parte, serán investigadas las limitantes que frenan el proceso en cuestión, donde se destaca: la estructura en el proceso formal, la autoridad que ejercen los regidores, los criterios utilizados por parte de los directores de área, la información con la que realizan sus tareas y si los recursos económicos son suficientes para su desenvolvimiento.

Y se concluye, con el tercer capítulo, en el que se propone un manual adecuado a las necesidades del municipio y dentro de éste, un análisis de puesto, relaciones con universidades (fuentes externas) y evaluaciones que demuestren la experiencia, el nivel académico, la eficiencia, eficacia, objetivos, agresividad, conocimientos y retos que debe llevar consigo el futuro candidato.

Con lo anterior, se tendrá una perspectiva más profunda de lo que acontece en los municipios, específicamente en el departamento de los Recursos Humanos, donde se llevan a cabo las tareas sin la seriedad y el desenvolvimiento adecuado, esto por supuesto, nos comprueba aún más el concepto, que se tiene de las organizaciones públicas.

1.1 - PROCEDIMIENTO FORMAL DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La elaboración del presente capítulo tiene como objetivo primordial, desarrollar y conocer a fondo como es llevado el proceso de reclutar y seleccionar al personal en el municipio de la Paz, Estado de México. La importancia que tienen los Recursos Humanos (personal) dentro de una organización pública es trascendental para el desarrollo tanto del municipio como del país.

Como podemos saber, si el personal contratado puede rendir o no, buenos frutos, dejarlo de lado y enfocarse en otras áreas de la organización puede costarnos caro, para ello debemos analizar y describir, qué es lo que realmente acontece en el municipio.

Para conocer como es realizado necesitamos una investigación concreta y detallada, la cual se ha realizado con el jefe del departamento de los Recursos Humanos¹ quien ha colaborado ofreciendo la escasa información que tiene el municipio, además de tener la disponibilidad y sinceridad, que ningún otro jefe de área nos quiso ofrecer. Sin embargo, el jefe del área de los Recursos Humanos no tiene el suficiente entusiasmo, las ganas de salir adelante y el interés que cualquier jefe de área de una organización del nuevo milenio debiera tener, esto para que su departamento pueda salir avante ante las adversidades y los retos que se presentan día con día.

El material que se nos ha puesto a disposición, es de vital importancia para el Municipio de La Paz, ya que son documentos emitidos por el gobierno del Estado de México y que deben de ser llevados en la práctica para cumplir con los requisitos, objetivos, expectativas, normas y

¹ Torres Librado Mateo Ramón, Jefe del área de los Recursos Humanos 1997-2000.

alcances que se proponga el municipio, con los cuales saldrá adelante a través del impulso que ejerza primordialmente el presidente municipal², el departamento de los Recursos Humanos siendo el que nos interesa, así como sus principales colaboradores y todo el personal que integra el Municipio de La Paz.

1.1.1 - OBJETIVO.

Desarrollar un objetivo, es analizar hasta que punto podemos llegar a realizar una actividad y en algunos casos es establecer la meta que deseamos. En el municipio de los Reyes La Paz, el objetivo general a través del Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal³, es claro en su definición “proporcionar a las dependencias de la administración pública estatal los lineamientos que deberán seguirse para realizar en forma eficiente y eficaz, los movimientos y trámites relacionados con los servidores públicos, ante la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal, lo que le permitirá obtener una respuesta oportuna”. Se debe tomar en cuenta que el manual, no es precisamente el que debe tener el municipio, pero a través de éste el departamento de los Recursos Humanos se guiará o tendrá una visión más amplia de como se debe llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Sin embargo, si dicho departamento asume el papel de la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal, tendremos una serie de dificultades por la falta de apoyo entre los

² Dr. Islas Osorio Gabriel, Presidente municipal de los Reyes, La Paz, 1997-2000.

³ Gobierno del Estado de México. Secretaría de Administración. Dirección General de Desarrollo y Administración Pública. Emisión-1996, Actualización noviembre-1998.

departamentos, ya que para el proceso que nos aqueja el departamento de los Recursos Humanos es quien debe debería poner la pauta para el objetivo que se menciona.

Un ejemplo claro, lo tenemos en el departamento de los recursos humanos donde se llevan las actividades sin el control debido, dejando de lado los lineamientos y sin la debida atención para la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal, creándose una situación enredosa que se podría manejar como una elite de poder con algunos de los altos mandos del municipio.

Enfocados de lleno en el departamento de los Recursos Humanos y revisando cuidadosamente el manual⁴ hemos encontrado el objetivo con el que se lleva el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, dicho objetivo al igual que el objetivo general es bastante claro, veamos “establecer contacto con personal idóneo para prestar sus servicios en el gobierno estatal; motivar su interés, evaluar sus capacidades, conocimientos y experiencia; y conformar una bolsa de trabajo para cubrir puestos vacantes para las diferentes dependencias”, esto comparado con cualquier organización actual y basados en referencias bibliográficas se podría pensar que es una excelente manera de llevar el objetivo de dicho municipio, pero cuando lo anterior descrito no se lleva al no ser evaluados las vacantes y por si fuera poco no contar con una bolsa de trabajo, son aspectos tan importantes que repercuten de manera negativa dentro del municipio, ya que no puede ser posible que una organización pública lleve sus funciones, actividades y atenciones (esto se nota al pedir información dentro del municipio, ya que los empleados que lo constituyen tienden a ser muy déspotas con la gente que así lo requiere), sin los elementos esenciales y necesarios en el proceso de reclutar y seleccionar candidatos.

⁴ Idem.

A través de las visitas e investigaciones que he venido realizando al municipio⁵, hemos descubierto que el objetivo tanto general como el de reclutamiento y selección se encuentran establecidos y actualizados en una fecha no muy lejana noviembre de 1998. esto pone en duda la capacidad de quien lo modifica debido a la ineficiencia en dicho manual, empero el problema no radica exactamente ahí, por el contrario al no ser llevado el objetivo siendo la parte que se pretende alcanzar, da la pauta para que no se lleven otros puntos dejando de lado aspectos que servirían de base para el desarrollo del municipio y como consecuencia para el beneficio de la gente que lo habita.

De esta manera es como formalmente se lleva el objetivo en el municipio de los Reyes, La Paz, dentro del cual mencionamos cual son los elementos que lo determinan y que no son tomados en cuenta.

En el siguiente subtema, nos situaremos en otro aspecto que le da seguimiento al objetivo, estas son las normas que realiza el procedimiento formal a través de las cuales iremos descubriendo su importancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

⁵ Se ha escogido el municipio de la Paz, por la cercanía y el desarrollo cada día más estrecho con el D.F.

1.1.2- NORMAS.

El segundo paso para desarrollar y seleccionar personal en el municipio son las normas que a continuación analizaremos y que se encuentran en el manual antes citado⁶.

A) “La Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal deberá mantener contactos permanentes con instituciones educativas, agrupaciones sociales y dependencias oficiales que brinden candidatos potenciales a ocupar vacantes en las dependencias del gobierno estatal. Asimismo, deberá establecer una bolsa de trabajo para el mismo fin”.

Como lo mencionamos en el subtema anterior, la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal no existe y como consecuencia es difícil que se puedan llevar las normas establecidas. A través de la investigación que se ha venido desarrollando con el jefe del departamento de los Recursos Humanos, nos ha mencionado que no necesariamente se debe contar con una Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal, debido a que el departamento de los Recursos Humanos puede tener contactos con instituciones educativas o agrupaciones, más aún poder formar una bolsa de trabajo con los pocos medios y posibilidades con las que cuenta. Sin embargo, el problema no radica en dar miles de alternativas, si no poder realizarlas, el primer bache que encuentra el jefe del departamento de los Recursos Humanos es el poco apoyo que le brindan para desenvolverse en sus principales actividades, como en la de poder escoger al verdadero personal que requieren los departamentos que integran el municipio, esto por parte de algunos regidores y altos mandos; la segunda traba son los recursos, las dificultades y las incomodidades con los que cuenta el departamento de Recursos Humanos para

⁶ Gobierno del Estado de México. Op. cit., p. III/015-04.

poner en marcha una bolsa de trabajo, además de analizar hasta que punto se pudiera ejercer dicha alternativa, debido a que en determinado caso se le ofreciera el apoyo y no fuera utilizado.

B) “La Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal, apoyará a las dependencias que lo soliciten proporcionándoles candidatos debidamente evaluados de acuerdo al perfil de los puestos, para ser considerados a ocupar vacantes”.

En este caso, el perfil del puesto si existe, el cual debe ser evaluado y analizado, por parte del departamento que lo requiera, a quienes no les interesa en lo más mínimo, debido a que los máximos requisitos son su formación académica y su experiencia laboral, aunado claro esta el departamento de los Recursos Humanos. Esto se debe, a que el perfil del puesto aunque sea evaluado superficial y mínimamente por parte del departamento solicitante, en el momento de llevar el proceso de reclutamiento y selección sobre un candidato, ya se sabe de antemano que el puesto que dicho candidato desea obtener, ya es de éste, por la amistad que el candidato tiene con altos mandos del municipio, siendo un aspecto importante, el amiguísimo o el parentesco que debe guardar algún candidato con cualquier empleado del municipio.

C) “Tratándose de vacantes de puestos que correspondan a servidores públicos generales, el sindicato en su caso, podrá proponer candidatos para cubrirlos, esto sin perjuicio de que dichos candidatos sean evaluados por la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal quien determinará su idoneidad para el puesto”.

Esta norma analizada minuciosamente, es la que se encuentra demasiado manoseada y muy cargada hacia el lado del sindicato⁷, por que digo esto, aquí el sindicato propone candidatos y

⁷Actualmente el sindicato no ayuda a los trabajadores, en muchas ocasiones se ha inclinado hacia el lado del patrón (altos mandos) ó a sus propios intereses.

nadie podrá evaluarlos, es decir, que dicho sindicato podrá escoger tanto a familiares como amigos, no queriendo pensar que se recaiga en corrupción para proponer candidatos, sin que ninguna instancia afiliada al municipio pueda poner en duda la credibilidad de dicho candidato y del puesto que se encuentre a disposición. No estoy afirmando que en el sindicato exista corrupción, pero esta norma debería ser ajustada o modificada para que no exista una mala interpretación y se pueda dejar entre dicho, la inclinación hacia el sindicato, y no se crea como hoy en día que el sindicato perjudica o ayuda a los trabajadores.

D) “Se solicitará opinión de dicho sindicato cuando el puesto a cubrir corresponda a una plaza sindicalizada”.

Lo anterior viene a justificar en parte lo que menciono en el inciso C, evidentemente se está hablando de una plaza del sindicato, pero cierra más las puertas para aquellos aspirantes que requieren o desean integrar una parte de dicho municipio, quienes pudieran mejorar y modificar la inmensa estructura con la que se encuentra el municipio, ya que no es lo mismo, un aspirante con estudios, ética, experiencia y ganas de mejorar su organización⁸, a otro que no tenga la suficiente capacidad y no justifique su verdadera posición individual, es decir, que tenga los requisitos suficientes y necesarios para ingresar a una organización pública, además de no tener las suficientes aspiraciones y capacidades que actualmente tienen como mínimas para ingresar a puestos importantes los candidatos del año 2000.

E) “Las dependencias tienen la responsabilidad de evaluar a los candidatos a ocupar un puesto vacante en las mismas, por los medios que estimen procedentes, para que el proceso de

⁸ Dentro de las Universidades se encuentran estudiantes que reúnen parte de estos requisitos, establecer contactos con coordinadores, es una de las primeras tareas que debiera ejercer el municipio.

selección brinde la seguridad de que los futuros servidores públicos cubran todos los requisitos exigibles y que correspondan al perfil del puesto a ocupar”.

Este inciso viene a contrarrestar la crítica constructiva que realizo en el inciso C y D con respecto al sindicato. Esto en relación a que las dependencias y para ser más concretos, los departamentos solicitantes, son los responsables de una excelente evaluación a los candidatos, ya que como se sabe, el sindicato pone en duda que las ejecute por lo señalado en el inciso C⁹.

Sin embargo en este inciso analizado (E), no ponen de manifiesto qué dependencias realizarán dicha evaluación a determinados candidatos, es decir, que no se sabe claramente si el puesto solicitado corresponda a una plaza sindicalizada, teniendo como consecuencia las inclinaciones hacia el sindicato. Lo cierto es que tenemos que recalcar que el inciso en cuestión es mucho más explícito y concreto en relación a los anteriores, debido a la realización de las evaluaciones, los requisitos y el perfil del puesto a ocupar; claro esta que no tan preciso y muy superficialmente, pero tiene las características más esenciales que se requieren para un proceso de reclutamiento y selección de personal.

En temas posteriores se analizará y desarrollará ampliamente, el verdadero proceso de reclutamiento y selección de personal en el Municipio de La Paz.

Por lo tanto, entraremos en la última norma del manual de normas y procedimientos de desarrollo y administración de personal que nos menciona:

⁹ Inciso C, Pag 5. El sindicato propondrá candidatos, sin perjuicio de que sean evaluados por la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal.

F) “La Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal podrá verificar, en cualquier momento, la evaluación que se haya realizado a un candidato, a sí como solicitar se incluya en los documentos de ingreso los que demuestren fehacientemente los estudios, títulos o grados, o nivel escolar que deben acreditar al candidato, sin los cuales no podrá ingresar, en su caso al servicio”.

Como hemos venido mencionando y aquí se comprueba aún más nuestros comentarios acerca de la falta de autoridad por parte del departamento de los Recursos Humanos, debido a que a través de la investigación que hemos realizado, se han encontrado documentos para verificar los puestos, grados escolares, experiencia, domicilios de los trabajadores y una serie de datos acerca de los servidores públicos del municipio de los Reyes, La Paz. esto para demostrar hasta que grado es real y verdadera la información proporcionada acerca de los empleados, que estos documentos fueron proporcionados por el propio departamento de los Recursos Humanos quien se dedicó a actualizar la información de cada uno de los servidores públicos.

Revisando el material ofrecido por el departamento en cuestión, nos dimos cuenta de que los servidores públicos escasamente tienen terminado el grado de estudios que han llevado durante su permanencia en la escuela.

Personalmente lleve una revisión detallada, de casi cien empleados de diferentes departamentos, donde hacían constar ante cualquier instancia, que las respuestas ante lo cuestionado eran absolutamente confidenciales y verdaderas.

En el siguiente capítulo realizaremos una descripción más completa y un análisis más a fondo de las encuestas proporcionadas por el departamento de los Recursos Humanos, unidas y comparadas con otras encuestas elaboradas por un servidor.

Como hemos señalado, las normas se encuentran demasiado pisoteadas o inclinadas hacia un mal manejo de los aspirantes a pertenecer a un municipio y lo que es aún peor es que no se lleven por la falta de autoridad por parte del departamento de los Recursos Humanos, quien se encarga de poner la pauta o los lineamientos en cada una de las normas analizadas detalladamente con anterioridad.

Hemos realizado una serie de críticas constructivas al manual¹⁰ en cuestión, específicamente a las normas del proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a la falta de interés que se tiene para la contratación de aspirantes y es que no puede ser posible que se sigan dando ese tipo de anomalías dentro de una organización pública, ya que los ciudadanos son los que pagan a través de los impuestos, para que los servicios ofrecidos por parte del municipio lleguen regularmente hacia toda la ciudadanía, además los pagos que exige el municipio son puntuales por parte de los ciudadanos y de esta manera el municipio obtiene los recursos suficientes y en un plazo determinado.

Sin embargo, si existe algo que podamos rescatar de las normas analizadas, es específicamente el inciso E, donde mínimamente se encuentran los puntos esenciales (no todos) del proceso de reclutamiento y selección de personal. Pero qué pretendemos alcanzar, bueno que las normas se encuentren explícitas, concretas, verificadas y completas, y como consecuencia que el desarrollo así como el proceso de las mismas sea llevado para darle un mejor municipio a toda la ciudadanía de los Reyes, La Paz.

¹⁰ Gobierno del Estado de México. Op. cit., p. III/015-04.

1.1.3 - PROCESO.

A través del manual¹¹, nos encontramos con el procedimiento de reclutar y seleccionar personal; para ello desarrollaremos el proceso detalladamente y pondremos énfasis en los puntos deficientes, basándonos en organizaciones actuales como en material bibliográfico, que se encuentra actualizado para llevar un excelente proceso de reclutar y seleccionar personal.

1) En el primer punto, partimos de la instancia que inicia el proceso, en este caso la responsabilidad la tiene la Coordinación Administrativa (departamento solicitante):

“Su actividad es elaborar un oficio de solicitud en original y copia para requerir personal especificando el perfil del puesto y enviar a la Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo”.

El jefe del departamento de los Recursos Humanos nos mencionó que el manual esta diseñado de esa manera o con esos nombres para que el municipio y cada uno de los departamentos que lo integran lo lleven, dándose una idea además de irse guiando para realizar sus diferentes actividades.

Esto tiene como consecuencia, que la Coordinación Administrativa se podría manejar como uno de los diferentes departamentos solicitantes que integran el municipio, debido a que el departamento es quien requiere a su personal y en este primer punto nos menciona que la Coordinación Administrativa requerirá personal, lo que hace suponer tengan la misma función.

¹¹ Gobierno del Estado de México. Op. cit., p. III/016-01.

Pero analicemos detalladamente el primer punto, un aspecto clave es que la Coordinación Administrativa en el momento de enviar su solicitud especifica el perfil del puesto, pero no el perfil de dicho candidato con los mínimos requisitos que debiera tener, es importante mencionarlo ya que de esta manera la Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo pone los lineamientos a los interesados o candidatos a ocupar dicho puesto.

2) En el segundo paso, el responsable es la Subdirección de Capacitación y Desarrollo:

“Su actividad es recibir el oficio en original y copia, firma de recibido y entrega, revisa, verifica en cartera si existe o no candidatos. Archiva oficio en original”.

De la misma manera que la Coordinación Administrativa, la Subdirección de Selección, Capacitación y desarrollo, carece de existencia dentro del municipio, pero se puede interpretar que el departamento de los Recursos Humanos ocupe el puesto de dicha Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo, ya que es quien de manera general recibe los oficios de solicitud de personal¹².

3) En el tercer paso, el responsable sigue siendo la Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo:

“Su actividad es la de mencionar que no tiene candidatos disponibles; espera interesados en el puesto y recluta personal idóneo”.

Aquí existe un aspecto importante, no hace mención de alguna bolsa de trabajo donde pueda obtener aspirantes para los diferentes puestos que surjan, empezando a resaltar una deficiencia en el proceso.

¹² En el siguiente tema se hará mención de la verdadera función del departamento de los Recursos Humanos.

4) El cuarto paso, tiene como responsable al interesado:

Quien de manera espontánea no sabemos como apareció, ya que no existe o al parecer no se hace mención de como se enteró del puesto.

“Acude a la Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo, requisita el formato de solicitud de empleo y entrega”.

Actualmente una manera de eliminar pasos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, es a través del propio municipio, quien pueda exigir se lleve debidamente elaborada la solicitud de empleo por parte del interesado y en algunas organizaciones se pide el conocido curriculum (esto para realizar de manera más ágil la entrevista), ya sea enviado por fax o en su defecto a través del correo electrónico¹³.

5) El quinto paso, quien se responsabiliza es la Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo:

“Quien recibe solicitud de empleo debidamente requisitada, revisa, registra los datos en el control interno, efectúa la entrevista al interesado para conocer sus perfil profesional, aplica exámenes de conocimientos (teórico), y psicométrico según el puesto solicitado, evalúa y con base en la calificación obtenida determina si fue aprobado o no. Archiva solicitud de empleo”.

6) El sexto paso, sigue responsabilizándose la Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo:

“Si los resultados no son satisfactorios, tiene como actividad comunicar al interesado y archivar”.

¹³ Véase periódico. REFORMA, Suplemento Comercial. Empresas y Negocios en Expansión. Sección F, Domingo 20-febrero-2000. Pag. 23 “SONY”

Este punto pone de manifiesto que no se encuentra actualizado el manual¹⁴, ya que actualmente las organizaciones de primer nivel y excelente calidad, en este paso comunican al interesado pero se le da un trato especial, debido a que no se sabe cual es la manera de reaccionar del interesado al saber que el puesto no será suyo, teniendo como consecuencia un comportamiento diferente en su manera de actuar frente al entrevistador.

7) El séptimo paso, tiene como responsable al interesado:

“Quien se entera de que no ha sido suya la plaza y se retira”.

De esta manera el interesado y el responsable pudieran tener un conflicto, si no es llevada de manera correcta, la noticia que se le comunicara al interesado, es decir, que si no se lleva una excelente comunicación esto podría arrojar un enojo por parte del interesado, pensando que el culpable es el entrevistador. Independientemente de lo anterior, el interesado al retirarse lleva consigo un desagrado en su persona, muchas de las ocasiones el interesado se siente frustrado por no haber obtenido el puesto, teniendo como repercusión su propio ambiente social donde su carácter puede cambiar de manera repentina ante cualquier situación que le desagrada.

8) El octavo paso, regresa como responsable la Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo:

“Si los resultados son satisfactorios, tiene como actividad verificar si existe opción de empleo de acuerdo al perfil del interesado y determina si hay o no vacante.

9) En el paso nueve, recae la responsabilidad en la Subdirección de Capac. y Desarrollo:

“Su actividad es determinar que no existe vacante, comunicando al interesado y archiva en la cartera de candidatos su expediente”.

¹⁴ Gobierno del Estado de México. Op. cit, p. III/016-02.

La Subdirección de Selección, Capacitación y Desarrollo debe dejar en claro lo que se esta realizando con su situación, debido a que el interesado puede pensar que lo están engañando, casi por lo regular a muchos aspirantes los tiene archivados en expedientes y no saben de tal situación, sin embargo el interesado la mayoría de las ocasiones, interpreta que la empresa se lo dice por ser la mejor manera de mencionarle que no existen plazas por el momento ó que no fue aceptado en su defecto.

10) El décimo paso, tiene como responsable al interesado:

“Su actividad es enterarse y esperar comunicación”.

De esta manera regresamos al punto anterior, sobre lo que la mayoría de los interesados espera o interpreta de determinada organización (en esta parte se hace mención al municipio)¹⁵, ya que no siempre el aspirante, cree espera comunicación por parte de la organización a la que se presentó.

11) En el décimo primer paso, la responsabilidad es de la Subdirección de Sel. Capacitación y Desarrollo: “En la que si existe vacante, tiene como actividad emitir memorándum de presentación en original y copia, reporte de candidato en original, integra sobre, entrega al interesado y lo canaliza a la Coordinación Administrativa correspondiente. Archiva copia del memorándum y exámenes psicométricos y teóricos”.

En temas posteriores mencionaremos detalladamente la situación de este punto, en el que no se toma en cuenta los exámenes y en algunas ocasiones no se realizan.

¹⁵ En esta parte se hablará de organización pública o municipio.

12) El décimo segundo paso tiene como responsable a la Coordinación Administrativa, la cual será basada o ejemplificada, con el departamento de los Recursos Humanos:

“Tiene como actividad, recibir al interesado y obtiene sobre con memorándum y reporte de candidato en original, analiza, determina si cubre o no los requisitos y, en su caso, lo canaliza a la Unidad Administrativa solicitante”.

13) El décimo tercer paso, tiene como responsable a la Unidad Administrativa:

“Su actividad es recibir al interesado y sobre, con el memorándum y reporte de candidato, analiza si cubre los requisitos y determina”.

14) En el décimo cuarto paso, la responsabilidad recae en la Unidad Administrativa:

“Si el interesado no cubre los requisitos, su actividad es comunicar al interesado, notifica el rechazo a la Subdirección de Selección y Desarrollo, y a la Coordinación Administrativa y espera que le envíe un nuevo candidato. Archiva memorándum y reporte de candidato”.

Este paso es de vital importancia, por la amplitud que cubre todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, no puede ser posible que tengas al interesado de un lado para otro sin poderle dar una respuesta oportuna, es decir, si ya le comunicaste que si cubre los requisitos mínimos evaluados por la Subdirección de Selección y Desarrollo, lo mandas a la Coordinación Administrativa y al final la Unidad Administrativa le dice que no es apto para el puesto, no tiene justificación o caso mandarlo para las siguientes instancias sabiendo que va hacer rechazado; si manda al interesado a las siguientes partes es por que se tiene conciencia de que dicho candidato es apto para ocupar el puesto, lo anterior tiene como consecuencia una pérdida de tiempo por parte de estas instancias, gastos innecesarios y la situación del interesado que implica diferentes tipos de reacciones al enterarse de tal rechazo, dentro del ámbito en el que se desenvuelva.

15) El décimo quinto paso, el responsable sigue siendo la Unidad Administrativa:

“Si el interesado cubre los requisitos del puesto, se le notifica a éste y a la Subdirección de Selección y Desarrollo, y envía sobre con memorándum y reporte del candidato a la Coordinación Administrativa”.

16) Y finaliza el décimo sexto paso con la Coordinación Administrativa:

“Su actividad es recibir sobre con memorándum y reporte del candidato, e inicia los trámites correspondientes para su contratación (se conecta con el procedimiento de alta). Archiva sobre para su control”.

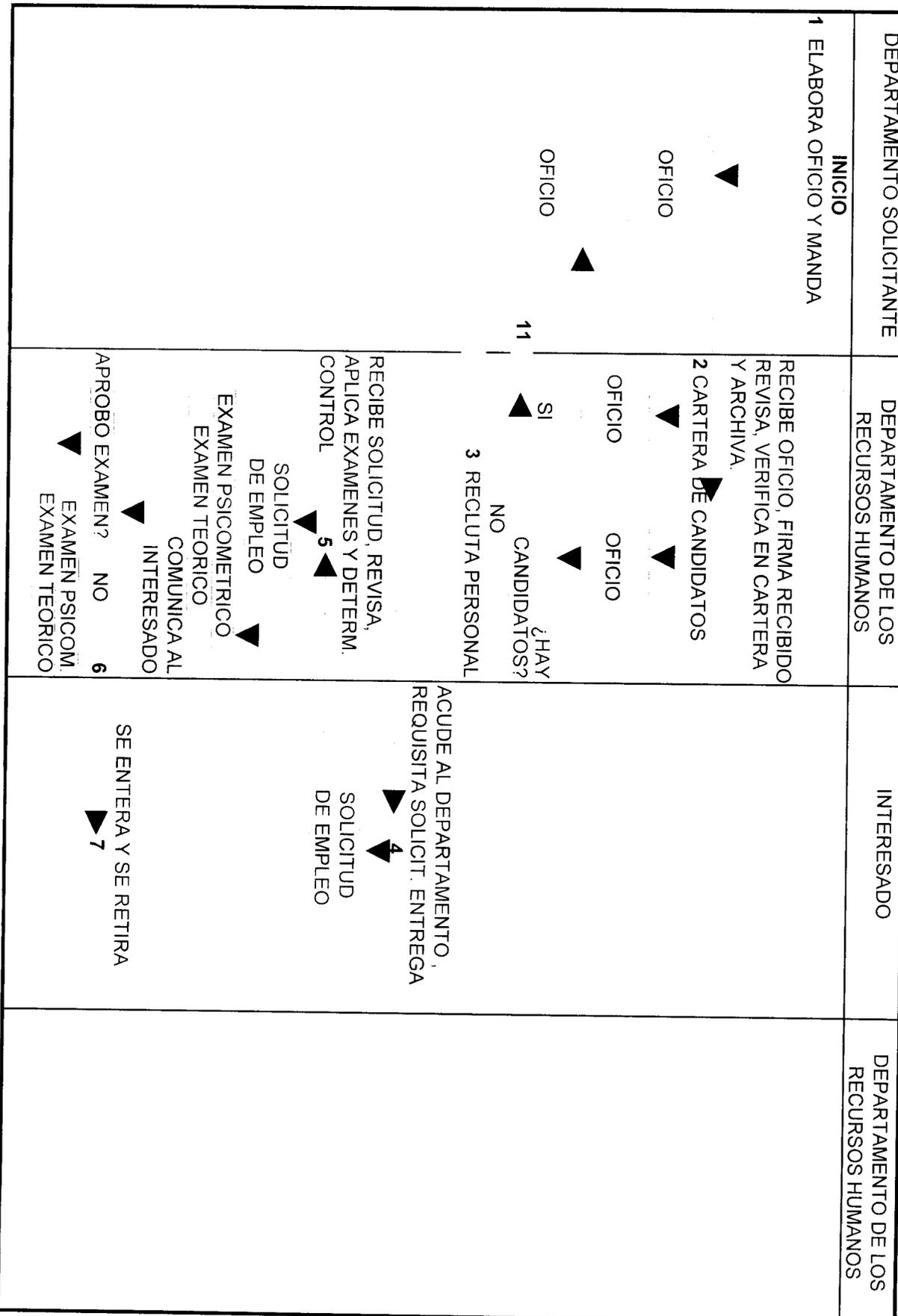
En síntesis los 16 puntos que analizamos y desarrollamos, los encontramos detallados en el diagrama no. 1, de esta manera es como el municipio formalmente lleva el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

No cabe duda de que el manual, a pesar de haber sido actualizado en noviembre de 1998, no es tomado con la suficiente atención, que debe tener en cuenta el proceso de reclutamiento y selección de personal, se tiene un procedimiento bastante antiguo y por consecuencia no actualizado con las mínimas normas que requieren las organizaciones del nuevo milenio.

A mi manera de analizar detalladamente y con críticas que vayan en camino a un excelente proceso, la actualización ejecutada no es realizada a conciencia, ya que quien elabora dicho proceso no tiene la visión, experiencia, manejo, mejoramiento, aptitud, conocimiento, que se requieren mínimamente en este ámbito, dejando muy por encima referencias bibliográficas y lo más importante empresas globales y con normas de calidad, con las que debiera tener relaciones para llevar lo más actual y sofisticado en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DIAGRAMA NO. 1



DEPARTAMENTO SOLICITANTE	DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	INTERESADO	DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS
<p>RECIBE AL INTERESADO, OBTIENE SOBRE ANALIZA Y LO CANALIZA.</p> <p>12 ▼</p> <p>SOBRE</p> <p>RECIBE, INICIA TRAMITE ARCHIVA</p> <p>16 ▼</p> <p>SOBRE</p> <p>SE CONECTA PROCESO DE ALTA FIN</p>	<p>8 VERIFICA SI HAY VACANTES Y DETERMINA</p> <p>9 COMUNICA AL INTERESADO Y ARCHIVA</p> <p>¿HAY VACANTES? SI</p> <p>EMITE MEMOR Y REPORTE DE CANDIDATO INT SOBRE ENTREG CANALIZA ARCH</p> <p>11</p> <p>EXAMEN PSICOMETRICO EXAMEN TEORICO</p> <p>MEMORANDUM REPORTE DE CANDIDATO</p>	<p>SE ENTERA Y ESPERA</p> <p>10 ▼</p>	<p>RECIBE ANALIZA DETERMINA</p> <p>13 ▼</p> <p>SOBRE</p> <p>NOTIFICA ENVIA</p> <p>15 ▼</p> <p>REQUISITOS</p> <p>COMUNICA NO ESPERA</p> <p>14 ▼</p> <p>SOBRE</p> <p>SOBRE</p>

1.2 - EL PROCEDIMIENTO EN LA PRÁCTICA.

En el tema anterior se ha desarrollado minuciosa y detalladamente el procedimiento formal de reclutamiento y selección de personal en el municipio. En esta parte nos enfocaremos al procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la práctica, esto es, como verdaderamente se lleva con sus aciertos, fallas y con lo complejo que pudiera parecer.

Ustedes se preguntaran, ¿Por qué se desarrollarán dos tipos de procedimiento de reclutamiento y selección de personal en un municipio?

Bueno, por que de esta manera sabremos distinguir lo estipulado en manuales y lo que realmente realiza el departamento de los Recursos Humanos, es decir, si se basa y si le da la importancia adecuada a los manuales, ya que a través de la investigación ejecutada, hemos encontrado una serie de anomalías por parte de los departamentos que constituyen el municipio, debido a que no se le da, la libertad y la debida atención al departamento de los Recursos Humanos.

A través de este tema, desarrollaremos lo que realmente hacen los departamentos al solicitar se le envíen candidatos para cubrir determinadas plazas y de que manera se selecciona al personal.

Por otra parte, nos hemos dado cuenta de la importancia que el jefe del departamento de los Recursos Humanos acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal, hago mención de esto porque el jefe del departamento en cuestión se queja de las diferentes instancias y departamentos que integran el municipio, pero a mi manera de ver las situaciones me doy cuenta del mínimo ímpetu, las pocas ganas de salir adelante, sin retos y objetivos que tiene el jefe y de

su colaboración hacia dicho problema que nos aqueja, por esa razón me tomo la libertad de analizar las diferentes actividades así como su ejecución.

1.2.1 - CÓMO SELECCIONAN LOS DEPARTAMENTOS A SUS CANDIDATOS.

A través de la investigación, hemos tratado de ampliar la máxima información que se pueda obtener, pero hemos encontrado una serie de dificultades a pesar de que nos han ofrecido alguna parte de información, para analizar cada uno de los departamentos hemos tratado de solicitar un organigrama que nos muestre los diferentes departamentos así como su jerarquía e importancia dentro del municipio; encontrándonos con un problema inmenso al existir una ausencia en la estructura formal del municipio, concretamente en el organigrama, no podemos creer que una organización pública tan importante como lo es el municipio, pueda tener este tipo de dificultades.

Sin embargo, en la práctica o informalmente si existe la jerarquía de las diferentes instancias y departamentos que se encuentran constituidos en el municipio.

Ha sido complejo para un servidor, debido a que se presentan mayores dificultades para encontrar cada uno de los departamentos¹⁶ y obtener una entrevista con cada uno de los encargados.

Lo anterior, tiene un fin muy específico, llegar al fondo de la verdadera problemática en el municipio, ya que a través de las entrevistas realizadas a los jefes de los departamentos, hemos encontrado una serie de contradicciones.

¹⁶ Los más importantes, que se encuentran establecidos dentro del propio municipio.

El primer paso es encontrar como eligen los departamentos a cada uno de los servidores públicos, para ello debemos realizar entrevistas escogiendo los departamentos más importantes y los que se encuentran establecidos dentro del municipio. A mi manera de pensar, los departamentos más importantes son: el de Contraloría Interna, Seguridad Pública, Registro Civil, Tesorería y Catastro.

En el departamento de Contraloría Interna, se ha llevado la entrevista, a través del jefe del departamento, quien de manera desagradable nos atendió.

Entrando en materia hemos cuestionado al jefe del departamento, quién nos ha descrito el proceso, esto es, de acuerdo a las características de la plaza o vacante que se haya dejado en el departamento, se analiza la plaza y realiza un memorándum, donde se pide nombre del jefe del departamento y su función; requisitos del puesto; condiciones de trabajo; el perfil del puesto (sexo, edad, estado civil y características psicológicas); nombre de quien entrevista y comentarios, esto para encontrar a la persona idónea que pueda cubrir los requisitos mínimos, este memorándum es enviado al departamento de los Recursos Humanos quienes se encargan de recibir dicho memorándum para reclutar interesados en el puesto, esto se lleva a través de fuentes internas, es decir, el jefe del departamento solicitante y el jefe del departamento de los Recursos Humanos informan y solicitan a los empleados actuales que constituyen los departamentos (solicitante como de Recursos Humanos), así como al sindicato, que recomienden a familiares o conocidos, para pasar a formar parte del municipio. Por su parte los medios de reclutamiento son de forma interna, esto es, reubicando a los empleados actuales, para poder ser

transferidos o ascendidos; como de manera externa, es decir, los recomendados o conocidos de los empleados actuales, fueron informados a través de la comunicación oral, presentándose directamente “para llenar los requisitos” y mencionar el familiar o el recomendado del que procede, de esta manera tan superficial es como el departamento de los Recursos Humanos lleva su proceso de reclutar y el departamento de Contraloría el de seleccionar al personal. Empero, el departamento solicitante (en este caso los directores de área)¹⁷, llevan por su propia cuenta y de manera interna, las fuentes de reclutamiento, es decir, dejando de lado los prospectos o candidatos que el jefe del departamento crea convenientes, encerrándose en un círculo vicioso, ya que el jefe del departamento solicita sólo a los empleados actuales que integran el área (solicitante) recomendados o familiares; y por su parte los medios son externos, es decir, de manera oral y directamente a trabajar.

Si analizamos detalladamente y con mucho cuidado el proceso anterior, vemos que no se le toma demasiada importancia a este tema, dejándose muy por de lado el aspecto humano dentro de la organización pública, no importando los requisitos, características y los tipos de aspirantes que se puedan contratar.

Para ser más precisos, las fuentes internas, por las cuales se recluta al personal son excesivamente deficientes y sencillas, teniendo como consecuencia empleados ineficientes, perezosos, déspotas, sin objetivos, sin ideas y grandes retos.

Las fuentes y medios de reclutamiento que se utilizan en el municipio (son políticos y se encuentran exageradamente relacionados), dejando muy por encima el aspecto administrativo

¹⁷ Algunas ocasiones, hablaremos de jefes de departamento o directores de área

teniendo la mayor importancia, ya que en base a éste, podemos darle un giro radical al municipio, siendo lo que repercute en un mayor alto grado de capacidad en los empleados, así como un desarrollo más completo dentro de la organización pública, dejarlo de lado implica que se mal interpreten los procesos internos, así como la manera de manejarlos (corrupción, ausentismo, deficiencia, sin retos y objetivos).

De esta manera, es como las fuentes externas no tienen la mínima importancia para el jefe del departamento de los Recursos Humanos, como para los directores de área solicitantes; no tener en cuenta este punto, deja mucho que desear en el funcionamiento del municipio, como en su eficiencia, ideales, proyectos, opiniones, avances y el éxito de la organización pública, así como el de los servidores públicos.

Por otra parte en el departamento de Seguridad Pública, entablamos conversación con un policía que se encontraba en la oficina, ya que no permitió que nos entrevistáramos con el jefe del departamento de Seguridad Pública, debido que cualquier asunto que deseáramos obtener debería ser expresado a este oficial. Le cuestionamos que si el departamento de los Recursos Humanos le mandaba candidatos, a este departamento, ya que fuera de las instalaciones del municipio se encuentra una manta donde se solicita personal a través de fuentes externas con una serie de requisitos mínimos, además de medios de reclutamiento de forma oral y escrita, los cuales son revisados por el departamento de los Recursos Humanos y contesto que si, así que procedimos a preguntarle cual era la manera de seleccionar personal dentro de la Seguridad Pública y nos contestó que pedían requisitos mínimos de secundaria; el ambiente de trabajo (ya que en algunos puestos existe más riesgo que en otros); el perfil donde se destaca el sexo, la edad, estado civil, rasgos físicos deseables y características psicológicas. En este departamento

surge uno de los problemas más importantes que surgen en la mayoría de las organizaciones públicas, nos han comentado que los altos mandos se encuentran inmiscuidos dentro del proceso de reclutamiento y selección de los miembros de Seguridad Pública, particularmente uno de los Regidores pertenecientes al municipio; en temas posteriores estaremos haciendo referencia ampliamente a este problema.

En el departamento del Registro Civil, hemos llevado a cabo una entrevista a través de una serie de intentos por entrevistarnos con el jefe del departamento y sólo se pudo establecer contacto con una de las secretarías, quien nos mencionó de manera déspota que el proceso de reclutar y seleccionar personal lo llevaba el departamento de los Recursos Humanos y que ellos no se meten por ningún motivo a contratar personal para su departamento, que si deseábamos alguna información de como se recluta y selecciona al personal, la obtuviéramos con el departamento de jefe del departamento de los Recursos Humanos.

Por su parte en el departamento de Tesorería, no quisieron atendernos antes que nada, por la gran cantidad de actividades que se encuentran realizando y por lo complicado que se encuentra el departamento al tener a demasiados contribuyentes realizando pagos y aclaraciones; ahora bien con respecto al tipo de información que solicitábamos no podía ser consultada con ningún empleado de ese departamento, ya que cualquier asunto relacionado con la contratación de servidores públicos, debería de ser resuelto o consultado en el departamento de los Recursos Humanos. Sin embargo a través de los cuestionarios realizados a los empleados, llegamos a la conclusión de que los las fuentes de reclutamiento son de manera interna.

Por último, nos dirigimos con el único jefe que nos pudo atender de manera cordial, el de Catastro, indicándonos que él, manda una carta al departamento de los Recursos Humanos pidiendo candidatos que llenen requisitos del puesto; condiciones de trabajo; el sexo, la edad, estado civil, y características psicológicas; la persona que se encarga de entrevistarlo y si existen comentarios; el departamento de los Recursos Humanos recluta candidatos, a través de fuentes internas y medios internos, como externos¹⁸.

Pero, ¿Por qué se menciona la selección de los departamentos a sus candidatos?

La razón es sencilla, se quiere llegar hasta el fondo del asunto, ¿qué queremos dar a entender?, que los departamentos antes mencionados, sí llevan su proceso de reclutamiento y selección de personal por su propia iniciativa; claro está, que no como debe llevarse, es decir, que el mismo departamento realiza ese proceso, pero sin tomar las normas adecuadas, medidas y restricciones mínimas, que se encuentren establecidas para poder reclutar y seleccionar a un excelente candidato.

Desafortunadamente, el aspecto político juega un papel esencial y fundamental, para el deficiente funcionamiento dentro del municipio. conocer o ser familiar de algún servidor público, es trascendental para ingresar a una organización pública. Es de vital importancia entablar relaciones con empleados que pertenezcan al municipio, para poder formar parte del mismo.

Esto por supuesto recae con un peso considerable en el departamento de los Recursos Humanos, debido a la poca atención que se le ofrece, sublevando sus actividades y el escaso apoyo para que reclute a quien mejor le crea conveniente, esto por supuesto, implica una serie de

¹⁸ Estos aspectos, ya fueron explicados detallada y anteriormente con el departamento de Contraloría.

malas interpretaciones hacia los departamentos, debido a que se puede incurrir en corrupción, amistades, medios políticos y una serie de anomalías.

El jefe del departamento de los Recursos Humanos nos ha descrito, de manera general el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al existir una vacante el departamento solicitante que integra el municipio, manda un memorándum del perfil del puesto que se encuentra vacante, este memorándum es llevado al departamento de los Recursos Humanos quien a su vez recluta y selecciona al personal de acuerdo al Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal, aunque no lo hace, es decir, que no se basa en ese manual, solo lo menciona para creer que lo realiza, debido a que no exige requisitos y exámenes, manda a los candidatos que según él están aptos, al departamento que lo haya solicitado, y el departamento solicitante a su vez escoge al candidato que más se acerque a las características del puesto, véase diagrama no. 2.

De esta manera, es como tanto el departamento solicitante como el departamento de los Recursos Humanos integran y llevan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, como hemos venido descubriendo, en los departamentos existen una serie de manipulaciones e irregularidades en el proceso que nos encontramos analizando.

En contra parte, hemos puesto énfasis a este subtema, ya que el jefe del departamento de los Recursos Humanos nos ha confiado cual es la verdadera problemática que sufre el municipio de los Reyes, La Paz, veamos, a través de las entrevistas con el jefe del departamento de los Recursos Humanos entre las cuales, no ha sido tan directo con el problema que estamos investigando, nos mencionó que no lo dejan realizar sus actividades dentro de las que se encuentran la de capacitación, bolsa de trabajo, y principalmente la que nos interesa que es la de reclutar y seleccionar personal, esto es, que contrastando las entrevistas de los departamentos antes mencionados (Contraloría Interna, Seguridad Pública, Registro Civil, Tesorería y Catastro) con las del jefe del departamento de los Recursos Humanos, hemos llegado a una primera conclusión, que en el municipio existe una serie de mentiras e irregularidades por parte de los departamentos, ya que como lo hemos desarrollado alguien esta mintiendo en sus declaraciones.

Pero, ¿en qué me baso para afirmar tal situación?, el jefe del departamento de los Recursos Humanos nos ha mencionado, que todos los candidatos que entrevista y pone a disposición de los departamentos solicitantes, frecuentemente ningún candidato llena los requisitos y por consecuencia no es contratado por el departamento que lo requiere, por contraparte todo los candidatos que los departamentos proponen para las vacantes que requieren, si son contratados para ocupar determinada plaza en el municipio.

Para ser más precisos, los departamentos como lo mencione, escogen a su personal (con las fallas o con la poca información que tengan acerca de un proceso de reclutamiento), esto es un problema demasiado complejo ya que el personal contratado no puede rendir buenos frutos. Por su parte el departamento de los Recursos Humanos tiene un problema mucho más complicado debido a que se pueda poner en duda la capacidad de dicho departamento, es decir, los departamentos escogen a su personal no reclutando a ningún candidato ofrecido por el departamento de los Recursos Humanos, esto por supuesto suena muy contradictorio.

Por esta razón, es por la que podemos afirmar la serie de irregularidades dentro de las que pudieran destacar y manejarse, la corrupción, la amistad y elites de mando. Esto por supuesto tiene dificultades y resquebrajamiento para el municipio, ya que no es lo mismo realizar las actividades con personal que tenga determinados conocimientos, experiencia y estudios, a trabajar con servidores públicos que no tengan las mínimas expectativas y requerimientos que hoy en estos primeros años del milenio se requiere de todo el personal, trayendo como consecuencia un oasis y desunión entre los departamentos como lo han venido mencionando los empleados del municipio.

1.2.2 - CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL.

A través del desarrollo del proceso práctico (esto es, en el tema anterior), hemos encontrado una serie de irregularidades y contradicciones por parte de los directores de área en cuanto al proceso de reclutar y seleccionar servidores públicos.

Esto implica que se cuente con una plantilla de personal deficiente e inadecuada, para las diferentes actividades de la organización.

En el presente tema, se justificará dichas afirmaciones, ya que las características de los servidores públicos son una consecuencia de las decisiones tomadas por los directores de los departamentos.

Para ello, nos vemos en la necesidad de realizar cuestionarios a cada uno de los servidores públicos, a través de estos, descubriremos cuales pueden ser las deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal; así como la repercusión y la influencia de los estudios, experiencia y aptitudes dentro del municipio.

En los cuestionarios antes citados, realizamos una serie de preguntas como, ¿Cuál es el puesto desempeñado en el municipio?, ¿Cuántos años ha laborado en el puesto?, ¿Qué otro puesto ha desempeñado en el municipio?, ¿Cómo se enteró del empleo?, ¿cuándo ingreso a laborar? ¿Realizó un proceso de requisitos? o ¿se presentó directamente a trabajar?, Grado escolar, Edad de dicho empleado, y por último el Sexo.

Con este tipo de cuestionamientos se busca encontrar, si el proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado, de qué forma y si las características del servidor público son acordes a la función que desempeña en su departamento, además de justificar y tener como respuesta lo señalado en el tema anterior.

La variable más importante para nosotros es; en el momento en que ingreso a laborar ¿Realizó un examen? o ¿Se presentó directamente a laborar?.

En esta parte se realizaron 30 cuestionarios (esto es, cinco por departamento) y se llegó a la conclusión de que 15 servidores públicos habían realizado un examen, los otros 15 se presentaron directamente a trabajar. Esto por supuesto, viene apoyar nuestra posición en cuanto a lo que se mencionó en el presente capítulo, muchas de las ocasiones los candidatos no realizan pruebas de ningún tipo y no llenan los requisitos que se piden para determinada plaza, presentándose directos a laborar; esto es un problema bastante complejo que actualmente sufre el municipio. Por que no hay una razón justificada de que los servidores públicos entren a llenar una plaza, sin llenar, los mínimos requerimientos con los que debe contar una organización pública.

Lo anterior pone en duda, el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal, más aún, al jefe del departamento de los Recursos Humanos, al que se le puede juzgar de inepto en el funcionamiento de su departamento, ya que no puede ser posible que un aspirante deje de lado el proceso que pone los cimientos para un municipio de calidad y ejemplar.

Por otra parte, los 15 servidores públicos que si realizaron un examen antes de ingresar a laborar, efectivamente si realizaron un proceso de reclutamiento de personal, mediante el cual pasaron una serie de requisitos, exámenes psicométricos, como teóricos y experiencia para ocupar una plaza determinada, esto en palabras de algunos servidores públicos cuestionados, ya que el jefe del departamento de los Recursos Humanos nos ha explicado que el proceso si es de esa manera, pero con la diferencia que la última palabra la dan altos mandos y regidores, debido a que al percatarse de que el candidato no reúne los requisitos o no aprueba los exámenes con excelentes calificaciones, se movilizan imponiéndole al jefe del departamento de los Recursos Humanos los aspirantes que ellos proponen o que les parecen más idóneos para ocupar determinada plaza.

Así es como, se reitera la ausencia del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que no existe excusa certera, para poder sobrepasar, el proceso que para mi es la base para construir un municipio excelente.

Por otro lado, nos situaremos en los medios por los cuales el servidor público pudo ingresar a laborar en el municipio.

Aproximadamente 90 empleados se enteraron a través de un amigo, aquí se justifica lo descrito en el presente capítulo acerca de las fuentes o medios por los cuales se entera el servidor público, es decir, que cuando existe una plaza vacante, el reclutamiento se realiza internamente (por medio de la comunicación entre los propios empleados).

Esto por supuesto, implica una serie de malas interpretaciones, debido a que regularmente como se sabe, en una organización pública los empleados la mayoría de las ocasiones entra a

laborar por medio de una cantidad de dinero, hay que dejar en claro que no estoy afirmando que eso se lleve en el municipio (solo se interpreta); también se puede manejar esto como un círculo vicioso entre el propio municipio para que se deje de lado el reclutamiento externo, esto de igual manera implica que no existan mayores retos, ideas actuales, diferentes conceptos, objetivos, mejoras en la calidad, eficiencia, eficacia y tiempos muertos. Debido a que los candidatos que llegan de manera externa con estudios, escasa o demasiada experiencia, con retos, objetivos e ideas, buscan su beneficio y la problemática que les afecte de manera directa; esto en lo personal, no es conveniente para los altos mandos del municipio, ya que puede proporcionar conflictos y descubrimientos de malos manejos.

De esta manera, viene ligado como lo mencione, a que tanto nivel académico tenga el candidato, se ha mencionado en algunos textos que el reclutamiento externo puede ser peligroso, pero personalmente al darme cuenta de las situaciones puede traer mayores beneficios.

Entrando en otro aspecto, como lo es el grado escolar y el tipo de estudios que tenga el servidor público, es como se analizará la última variable, para ello y a través de los cuestionamientos realizados, la respuesta obtenida fue que la mayoría de los auxiliares entrevistados dice haber concluido la preparatoria o carrera comercial, es decir, casi todas las entrevistas realizadas; y por parte de los encargados una mínima parte de los ellos han concluido alguna carrera (licenciatura).

Lo anterior, contradice y pone en duda mis críticas, debido a que yo me inclino hacia empleados que tengan requisitos mínimos de escolaridad y por supuesto en estos cuestionamientos, los entrevistados dicen haber concluido y tener ese nivel académico, pero

como lo he mencionado en el presente capítulo, tengo bases para demostrar que las respuestas de los entrevistados por un servidor pueden llegar a ser falsas, ustedes se preguntarán ¿Por que? Bueno, a través de las investigaciones llevadas a cabo con el jefe del departamento de los Recursos Humanos, hemos llegado a obtener una serie de documentos confidenciales donde nos muestran la actualización de datos por parte de los servidores públicos que se encuentran actualmente laborando, en este tipo de documentos tenemos una gran cantidad de información perteneciente a cada uno de los servidores públicos.

Esta información contiene entre otras actividades el nombre, el domicilio, la fecha de ingreso a laborar, la fecha de nacimiento, puesto desempeñado, máximo nivel de estudios, actividades de determinado servidor público, puestos anteriores, experiencia, etc.

Sin embargo, estos documentos no son cualquier tipo de papel, en los que el servidor público pueda mentir o alterar dicha información.

Estos documentos fueron realizados por parte del departamento de los Recursos Humanos, dentro de los cuales recalcaron un punto demasiado importante, en el cual implica que el entrevistado (servidor público) firma y dice la verdad ante cualquier instancia, y si no es así que se lo reclamen.

Esto pone de manifiesto, que los documentos son verdaderos y en los cuales el servidor público no puede falsear los cuestionamientos.

Ahora bien, de aproximadamente 100 documentos que hemos revisado minuciosamente, hemos descubierto que no todos han terminado por completo su formación académica, véase

gráfica no. 1, 7 de los empleados no han concluido la primaria, 10 tampoco han terminado la secundaria, de la misma manera 15 la preparatoria y por último 10 no han terminado la licenciatura.

Por su parte la gráfica no. 2 nos muestra a los servidores públicos que si han concluido por completo su formación académica, 10 empleados si han concluido la primaria, otros 10 la secundaria, 15 la preparatoria, 20 la carrera comercial, 2 la licenciatura¹⁹ y por último solo 1 la maestría.

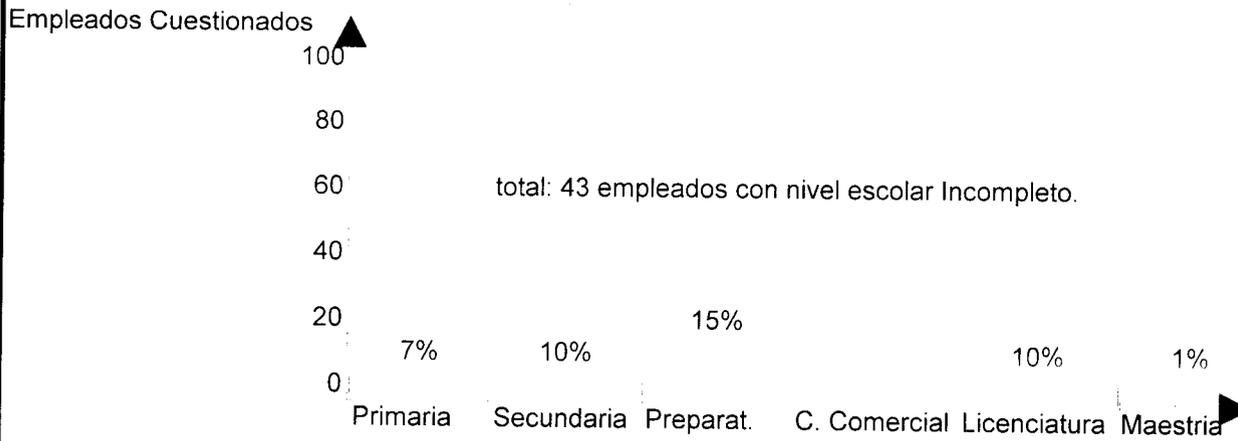
Así es como vuelvo a reiterar mi posición, acerca de mínimo nivel escolar con el que cuentan los servidores públicos, de esta manera no podemos reclutar candidatos, que quiero decir, que son insuficientes las características académicas de estos empleados, ya que una organización pública tan importante no puede tener en sus filas servidores públicos con escaso nivel educativo, ni en los puestos más inferiores, por esa razón, no podremos salir avantes ante las adversidades que se presentan día con día, sin tener las bases más elementales para poder ingresar a una organización.

A través de estos resultados, es como se demuestra que el proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado sin la seriedad y la conciencia con que debe manejarse: teniendo como consecuencia una justificación de manera radical por parte de un servidor acerca de las afirmaciones mencionadas en el tema anterior.

¹⁹ Estos dos empleados mencionaron su cédula profesional, siendo más específicos que aquellos que decían haberla concluido mencionando el semestre terminado.

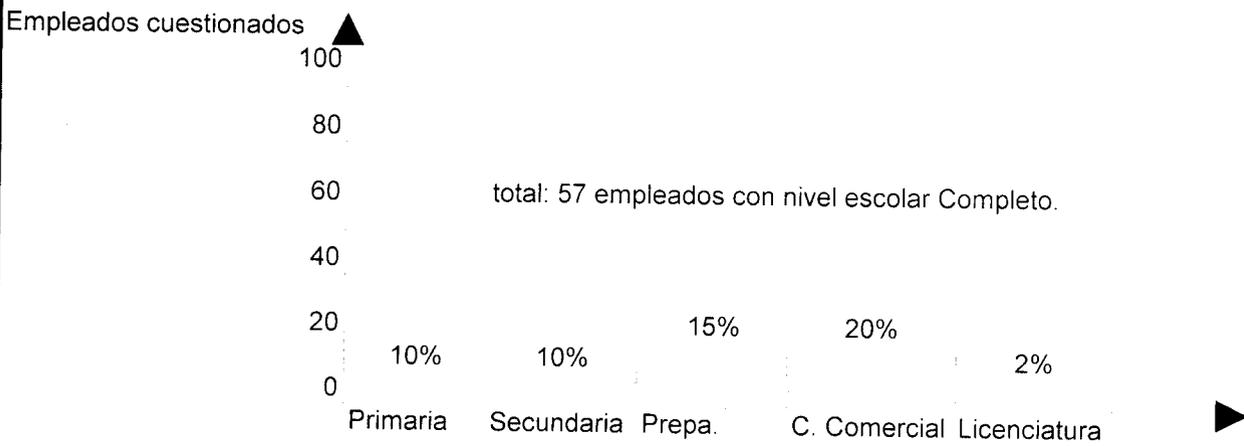
GRÁFICA NO. 1

Nivel Académico Incompleto por Servidores Públicos



GRÁFICA NO. 2

Nivel Académico Completo por Servidores Públicos.



1.2.3 - ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Si el departamento de los Recursos Humanos no es quien lleva el reclutamiento y la selección del personal, siendo dicho departamento quien pone la pauta para cimentar las bases sólidas dentro del municipio, esto es, para integrar una excelente estructura con el agrupamiento de personal idóneo, claro está, con la unión de los departamentos y con la integración de un presidente municipal capaz, que pueda manejar de manera correcta a una organización pública.

Entonces, ¿Qué es lo que realmente lleva a cabo dentro del municipio? Dentro del departamento, se encuentra constituido por tres secretarías, tres asistentes o auxiliares y el jefe del área.

Para poder conversar con el jefe de los Recursos Humanos, se requirió de bastantes semanas perdidas, para poder concertar una cita, y para poder obtener un documento solo lo podía encontrar los sábados, cualquier día entre semana es imposible encontrarlo, por su parte los colaboradores son déspotas y nunca proporcionan ninguna información, esto a pesar de que el jefe les mencionó enfrente de mi persona, que cuando requiriera un documento se me proporcionara sin ninguna objeción. Además, por si algo faltaba entre semana, en el departamento sólo se encuentra un auxiliar y una secretaria, los otros tres colaboradores nunca se encuentran.

La razón por la que menciono esto, es por el mínimo entusiasmo y las ganas de salir adelante con el departamento por parte del jefe y los asistentes, ya que dentro de las actividades a ejecutar solo destacan:

- I) - El movimiento de alta de los servidores públicos generales, de confianza y docentes que ingresen en cualquiera de las dependencias del sector central, con el propósito de emitir su cheque y establecer, mediante su nombramiento la relación laboral entre el servidor público y el gobierno del Estado de México.
- II) - Procesar el movimiento de baja de los servidores públicos generales, de confianza y docentes que dejen de prestar sus servicios en cualquiera de las dependencias del sector central y dar por concluidas las relaciones laborales entre el servidor público y el gobierno del Estado de México.
- III) - Se establecerá, autorizará y registrará la jornada laboral y el horario de los servidores públicos generales, de confianza y docentes.
- IV) - Se llevará el registro y control de puntualidad y asistencia de los servidores públicos generales, de confianza y docentes, de acuerdo al horario autorizado.
- V) - Reconocer el esfuerzo, los estímulos asociados y la dedicación de los servidores públicos, que demuestren su vocación de servicio a través de su puntualidad y asistencia perfectas.
- VI) - Se establecerán los principios para aplicar diferentes descuentos por tiempo no laborado cuando los servidores públicos generales, de confianza y docentes que registren su puntualidad y asistencia a través del gáfete/credencial en lectores ópticos o en reloj checador, incurrir en faltas de puntualidad y asistencia.

Estas son las numerosas actividades que lleva el departamento de los Recursos Humanos. Como se puede constatar, son bastantes actividades, pero que no requieren el máximo esfuerzo para realizarlas, el departamento como lo mencionamos se encuentra integrado por seis elementos más el jefe del área, que por el poco conocimiento que tengo, a mi manera de analizar un departamento, son demasiados servidores públicos para las actividades que aunque se desarrollan de manera amplia, no tiene gran ciencia para ejecutarlas.

Lo anterior, puede traer malas interpretaciones por parte de la gente que visita constantemente el departamento, debido a que no le veo razón alguna para que los servidores públicos (los siete contando al jefe) sólo se encuentren el día sábado, y entre semana solo laboren dos empleados.

Una de las principales actividades que debería ser realizada conjuntamente por el departamento de los Recursos Humanos con los demás departamentos, como lo es la capacitación, esta llevada a cabo por los departamentos solicitantes (específicamente por los directores de área), quienes por su propia cuenta la realizan.

Como lo mencione con anterioridad, el jefe del departamento de los Recursos Humanos se queja de las diferentes arbitrariedades en que incurren los departamentos solicitantes e instancias que integran el municipio, sin ponerse a pensar de que manera puede enfrentar las adversidades con las que se encuentra su departamento.

En síntesis, el procedimiento formal del reclutamiento y selección de personal, a pesar de haber sido actualizado a noviembre de 1998 (además de no basarse y no tomarlo en cuenta), se encuentra demasiado cargado hacia algunas instancias del municipio; de igual manera es demasiado antiguo en sus conceptos, debido a que en la actualidad las empresas de calidad le ponen demasiado énfasis al aspecto humano y en el municipio se deja muy por encima.

Por su parte, en el proceso práctico resalta a la vista la sublevación de los diferentes departamentos que requieren personal, al no dejar que el departamento de los Recursos Humanos quien debería ser el más indicado para ejercer esa función, lo dejen de lado, para que los directores de área lleven su propio proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el siguiente capítulo nos enfocaremos minuciosamente, a las limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección de personal, dejando los procedimientos para investigar lo que realmente frena dicho proceso.

CAPITULO 2.- FACTORES QUE LIMITAN EL PROCESO.

A través del desarrollo del capítulo anterior, se han venido descubriendo una serie de factores que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal, estos factores tienen un grado bastante significativo en el desarrollo del municipio, debido a la eficacia, eficiencia, experiencia y productividad que requieren y les hace bastante falta a los servidores públicos²⁰.

Ante estas adversidades nos vemos en la tarea de encontrar las causas o a los posibles culpables de que se sigan realizando una serie de limitaciones que no conducen más que a la ineficiencia, baja productividad, despotismo y no quisiera seguir pensando se llegará a la corrupción (que es, un problema aún más grave) por parte de los servidores públicos.

Mencionado lo anterior, en el presente capítulo nos vemos en la tarea de empezar a realizar una investigación bastante profunda en cuanto a las deficiencias que se pudieran encontrar en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal. Por ello, entraremos en el desarrollo de las limitaciones que para nosotros, influyen de manera profunda y negativa en el municipio de la Paz.

Dentro de estas limitaciones, podemos destacar el proceso formal, debido a que es la parte que asienta las bases para una organización exitosa.

²⁰ En este capítulo se hablará de servidores públicos administrativos, cuando se haga mención de otros se detallará ampliamente.

En el siguiente tema, tendremos otra limitación como lo es, el poder y la autoridad que ejercen los regidores, quienes influyen de manera importante en las decisiones del jefe del departamento de los Recursos Humanos.

Pasando a otro tema, desarrollaremos los criterios utilizados por parte del jefe del departamento de los Recursos Humanos, así como de los departamentos solicitantes, a través de los cuales se pondrá la pauta para que se lleve el proceso de reclutamiento y selección de personal y no se tome como algo inadecuado en una organización pública.

La información que tiene el jefe del departamento de los Recursos Humanos, es de vital importancia, debido a que el se tiene que apoyar en la escasa o inmensa información que contengan los manuales para poder llevar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por último, los recursos económicos con los que cuenta y recibe tanto el departamento de los Recursos Humanos como el municipio, influyen de manera inmensa en la distribución y en el manejo de los gastos.

2.1 - ESTRUCTURA EN EL PROCESO FORMAL.

En toda organización ya sea pública o privada, debe existir una estructura que sustente los procesos y actividades que le competan a esta.

De esta manera, se tendrá la base fundamental para un mejor desempeño y un desarrollo exitoso en el transcurso de nuestra vida productiva.

Un municipio es una institución gubernamental trascendental, en el desarrollo del propio Gobierno del Estado de México, debido al contacto tan estrecho con el que se mueven, es decir, el avance que este tenga, será en su beneficio y no así en desvanecer el éxito, la importancia y los avances para un mejor desempeño.

Ahora bien, situándonos en el municipio de la Paz, siendo la organización que nos interesa, existe una ruptura en toda la columna que constituye dicha institución, por supuesto que recae de manera negativa en cada una de las tareas de los diferentes departamentos.

¿Qué trato de mencionar? Específicamente la ausencia de un organigrama formal que ayude a resolver conflictos, y situaciones que dan lugar a malas interpretaciones, así como manipulaciones dentro de los procesos que trata de llevar a cabo el departamento de los Recursos Humanos.

Lo que tiene como consecuencia, que se manejen una serie de irregularidades dentro de cada uno de los procesos. Por ejemplo, a través de la investigación y de las entrevistas realizadas,

descubrimos la falta de interactividad y la conjunción de los departamentos para tener un mejor desempeño y poder salir adelante, esto se justifica en el capítulo anterior, debido a que el departamento de los Recursos Humanos es quien debería de reclutar al personal, más no es así, ya que los propios departamentos no respetan las decisiones y propuestas que debe realizar el jefe del área en cuestión, provocando una sublevación y un desequilibrio en toda la estructura.

De esta manera, en el diagrama no. 3 interpretamos a grandes rasgos la situación que actualmente vive el municipio, con un organigrama que en la práctica es tomado en cuenta superficialmente sin darle unión y prioridad hacia algunas áreas que le competen tener responsabilidades. Cabe diferenciar que dicho organigrama, se encuentra estructurado administrativamente, excluyendo la parte política.²¹

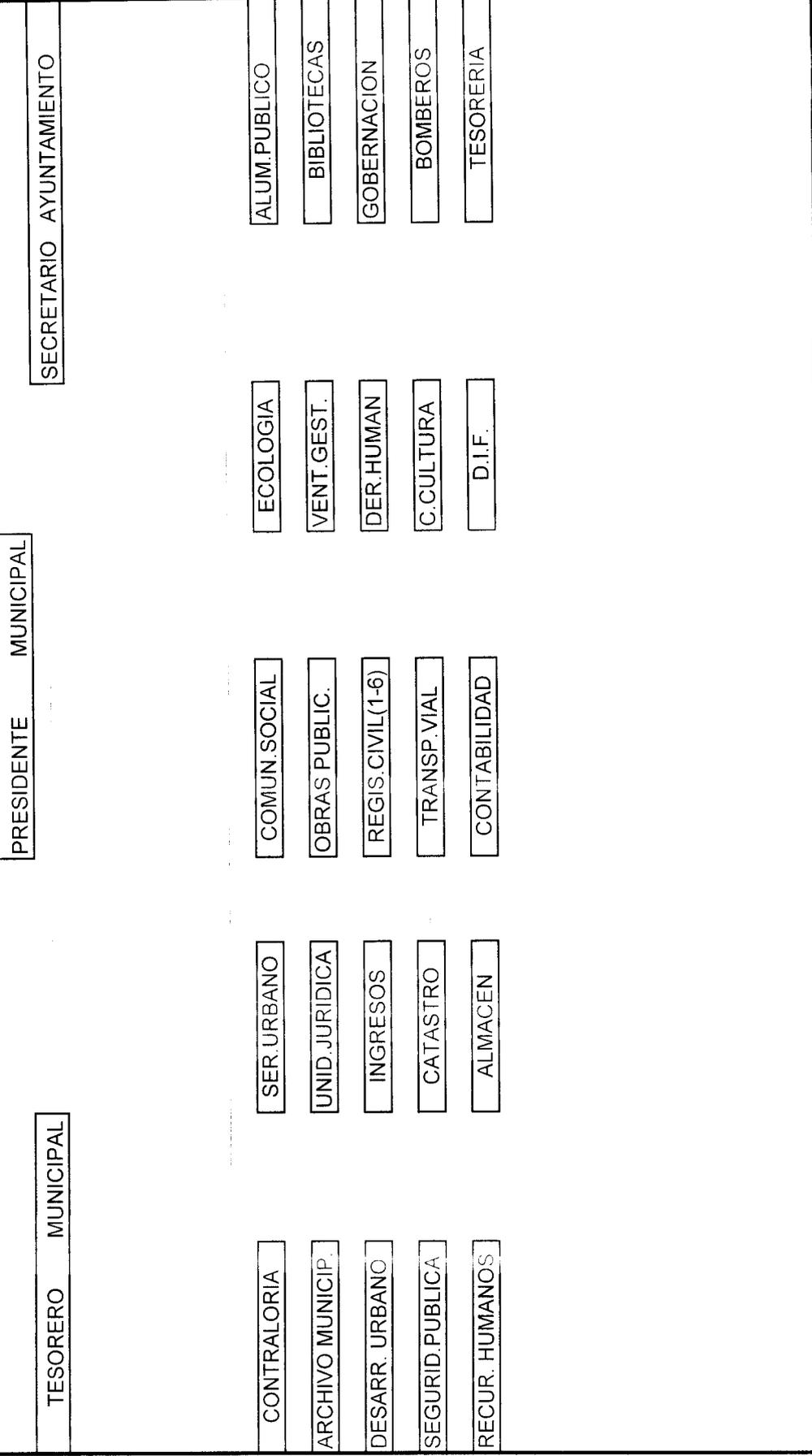
Pero esto, hasta que grado puede afectar al municipio. Contar con una estructura resquebrajada, manipulada, sin bases que la sustenten y con un desempeño inadecuado. Tiene como resultado una organización que va en decadencia e inclinada hacia una etapa de desaparición.

Hoy en día, organizaciones con calidad ISO 9000, tienen un desempeño exitoso desde sus bases esenciales, comenzando claro está con sus empleados hasta la productividad dentro de sus actividades. Lo que no tiene justificación, es lo que actualmente sucede en el municipio de la Paz. Cada día que se investigan procesos y dudas por parte de un servidor, surgen situaciones inexplicables en una organización en la que la ciudadanía pone la confianza, para una mejor gestión por parte de los servidores públicos.

²¹ No serán citados, los puestos que son obtenidos a través de elección popular.

DIAGRAMA NO.3

ORGANIGRAMA EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ.



Por lo complejo que resulta describir los problemas que aquejan al municipio. Seremos más específicos, situándonos en el proceso formal (del reclutamiento y selección de personal), es decir, en el capítulo anterior se ha descrito el proceso, en base al Manual de Normas y Procedimientos del Desarrollo y Administración de Personal, esto, debido a que el jefe del área de los Recursos Humanos tiene la necesidad de basarse en dicho manual para realizar sus tareas.

Sin embargo, dicho manual es un modelo adecuado a las necesidades básicas del Gobierno del Estado de México, más no así, a las actividades y necesidades requeridas por el municipio.

No es posible que una organización gubernamental tan importante emita un manual como referencia a las actividades del municipio (específicamente al departamento de los Recursos Humanos), es limitar más que el proceso que nos aqueja, el desarrollo del municipio, del estado y el del país, de la misma manera para los servidores públicos.

Aunque no por esa razón, el departamento de los Recursos Humanos no tenga la capacidad y la manera de adecuarlo para su ejecución. Claro esta, no estoy afirmando que un manual adecuado al departamento y concretamente al municipio de la Paz, será la solución a los problemas del municipio, candidatos idóneos al puesto, productividad incrementada al máximo y hacia un desempeño adecuado de los servidores públicos, pero si una base, para darle solución a dichos conflictos.

Aunado a esto, los objetivos del manual son bastante ambiciosos, en relación a los del departamento de los Recursos Humanos y su director, no quiero decir que no se puedan alcanzar

y realizar, pero en el transcurso de la investigación, he descubierto que el jefe del área en cuestión, es muy conformista en su manera de pensar, por no tratar de solucionar el problema y para nada ambicioso.

La elaboración de un manual adecuado a las necesidades del municipio, es tan solo una parte para solucionar esta limitación, debido a que se mejoraría y sería más acorde a las tareas del departamento. Ligado a esto, se tendría que llevar una conversación seriamente con el director del área de los Recursos Humanos, ya que los alcances que tiene a futuro son muy deficientes y no tiene la visión de un jefe de área capaz de solucionar conflictos.

Otro punto para solucionar la limitación, sería la intervención de los altos mandos que se encuentran inmiscuidos en aspectos que no les competen, siendo el punto que complica más la estructura del proceso.

Ante esta situación, cabe mencionar que a través del proceso por el que obtuvieron el puesto, los regidores creen tener una mayor jerarquización, sobre los diferentes directores de área que constituyen el municipio. Dicho proceso, es obtenido a través de la elección popular (votaciones) siendo el apoyo y la gran cantidad de masas que lo siguen, el factor fundamental por el que se sustentan.

Dentro de toda esta problemática, pienso que es trascendental más que para el segundo regidor²² para el propio presidente municipal que el proceso siga efectuándose de esta manera, ya que no tiene justificación que éste no tenga conocimiento de la situación que vive su administración.

²² En el siguiente tema será analizado detalladamente.

Se que todo su entorno es complejo, pero no existe razón específica, para que dicho presidente no se enteré (por algunos comentarios) de lo que acontece en su organización.

Todo lo anterior, implica que surjan dos situaciones: primero, que el presidente municipal se encuentre inmiscuido dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal (capacitación y bolsa de trabajo que no se realizan, entre otros, específicamente en el departamento de los Recursos Humanos), y no haga absolutamente nada, en relación a su correcto funcionamiento, teniendo como consecuencia intereses dentro de ese proceso; segundo, que el Gobierno del Estado de México se encuentre frenando dicho proceso, para que no exista avance en los municipios o que se encuentre en estrecho vínculo con el presidente en cuestión, para no tener dentro de su plantilla, a personal con capacidad para descubrir más allá de lo que acontece en el municipio y encontrarse con dificultades en la realización de sus actividades.

Esta es la primera de las cinco limitaciones que desarrollaremos en el presente capítulo. A continuación mencionaremos el poder con el que cuentan algunos regidores, siendo una limitación que frena el proceso de reclutamiento y selección de personal, y más que eso resquebraja el funcionamiento.

2.2 - PODER Y AUTORIDAD DE LOS REGIDORES.

En el transcurso de la investigación, se han detectado irregularidades así como contradicciones por parte de los departamentos, esto por supuesto justifica más el funcionamiento de las organizaciones públicas sobre la opinión que tiene la mayoría de los investigadores y de la gente, en cuanto a la existencia de malos manejos, amistades, mal funcionamiento y hasta corrupción, entre otras.

Aunado a esta situación se encuentra el poder y la autoridad por parte de los altos mandos, como es bien sabido dentro de toda organización pública, existen malos manejos e irregularidades en la distribución tanto del dinero como del personal que es contratado; a través de las conversaciones con el jefe del departamento de los Recursos Humanos, hemos descubierto que dentro del municipio de la Paz, existe un regidor que se encuentra inmiscuido dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.²³ dicho regidor se menciona, que da el visto bueno y punto final de que el candidato que solicite determinada vacante sea aceptado o rechazado.

Para ser más específicos, nos situaremos en un departamento donde el imponga lo que realmente desea de los candidatos.

²³ Solo en dicho proceso que nos aqueja, no se sabe hasta que punto o en que otros aspectos y actividades se encuentre ligado.

En el departamento de Seguridad Pública, como lo mencioné en el capítulo anterior, el segundo regidor impone a determinado candidato, pongamos un ejemplo, un candidato que va a ocupar una plaza determinada, es reclutado a través de una serie de requisitos y seleccionado por parte del departamento de los Recursos Humanos, que por los escasos conocimientos con los que cuenta el jefe del área, se supone es el que decide si es aceptado o rechazado, esto claro, en relación a los exámenes y requisitos mínimos que exija determinada vacante.

Sin embargo, si algún candidato es rechazado por parte del jefe del área de los Recursos Humanos y en contra parte, para el segundo regidor²⁴ piensa y cree saber que dicho candidato es adecuado para el puesto o que aunque no llene los requisitos o exámenes necesarios (ya que, por alguna razón el candidato no fue aceptado) deba ser colocado por sus propios intereses y su poder, el candidato en cuestión debe ser aceptado por parte del jefe del departamento de los Recursos Humanos.

La sublevación que tiene el segundo regidor, en relación al jefe del departamento de los Recursos Humanos afecta no solo el proceso de reclutamiento y selección de personal, si no, a todo el departamento en cuestión, cabe recordar que los regidores son electos por votación de la ciudadanía (esto es muy complejo, debido a que es una realidad que los regidores, no tienen en algunos casos terminada la primaria) y no por conocimientos, aptitudes, experiencia o nivel académico, como lo es un puesto de dirección; implicando que el aspecto político surja (desafortunadamente, como es costumbre) y tome un peso bastante considerable en relación a los directores o jefes de departamento.

²⁴ C. Trejo Daniel. Segundo Regidor Municipal.

Lo anterior, trae como consecuencia que por la situación antes mencionada el departamento de los Recursos Humanos pase a ser una subordinación de los regidores, siendo un poder que será difícil solucionar, ya que a través de este, se realizan toda clase de manipulaciones, además de ejercer un control, que el mismo director de área, ya no sabe como quitárselo de encima.

Esto por supuesto resquebraja el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que el jefe del área aunque tenga los mínimos requisitos, sea exigible en sus puntos de vista, analice detalladamente el autoestima de los candidatos, realice exámenes de alto grado de dificultad y se base con demasiada profundidad en los manuales mencionados con anterioridad, tiene como consecuencia, que el jefe del departamento de los Recursos Humanos le reste importancia a dicho proceso, dejando muy por encima lineamientos que implican mejores candidatos en los puestos del municipio

Empero, el jefe del departamento de los Recursos Humanos, no debería tener ese tipo de actitudes, por ser precisamente un director o jefe con conocimientos, experiencia, aptitudes, sin problemas de cambiar su manera de pensar y las normas que se encuentren establecidas en cualquier organización, dicho director pareciera que no lo es, debido a la falta de autoridad en su departamento y la falta de comunicación con el presidente municipal para resolver el conflicto, ya que no tiene justificación que el segundo regidor tenga derecho y se encuentre inmiscuido en actividades que sólo le pertenecen al departamento de los Recursos Humanos. Si el problema no puede ser solucionado con el segundo regidor, debido al gran respaldo con el que cuenta, por qué no, establecer contacto directamente con el presidente municipal para solucionar o dar marcha adelante, en cuanto a la intervención de dicho regidor que solo causa conflicto y desintegración en el municipio de la Paz.

Sin embargo, mi opinión sigue firme con lo mencionado en el capítulo anterior, en relación a que si ya se entablo conversación con el presidente municipal, para informarle de la situación que guarda la intervención del segundo regidor en el proceso de reclutamiento y selección de personal y dicho presidente no pone de su parte para darle solución al conflicto, esto tiene como respuesta que el presidente se encuentre vinculado en el proceso y tenga intereses económicos y sociales, en relación al personal que deba contratarse.

Implicando que se carezca de desarrollo, estabilidad, y un funcionamiento correcto, enredándose en un círculo vicioso que lleva consigo, malos entendidos, alteración, denegación y se forme una elite de mando dentro del municipio.

La falta de interactividad, entre los directores de área aunado con el presidente municipal causa que empleados del municipio se tomen la libertad de ejecutar acciones que para ellos le sean beneficiadas. Esto pone en duda dichas acciones, debido a que se pueden mal interpretar malos manejos en cuanto a los interesados en los puestos, que pueden ir desde amistades (que podría ser hasta cierto grado, una buena manera de abastecerse de candidatos) hasta la corrupción que crea una situación más complicada.

De esta manera, es como el proceso de reclutamiento y selección de personal no sea llevado correctamente, implicando que dicho procedimiento no se tome en cuenta y se deje muy a la ligera. Por ello, la deficiencia con la que cuentan los servidores públicos, debido a la ausencia del proceso que reúne los cimientos para una excelente labor en las actividades que les corresponda.

Por otro lado, se ha descubierto que aparte del segundo regidor, existe otro que se encuentra causando malestares y conflictos entre las actividades de los diferentes departamentos, esto agrava más el problema que se tiene, ya que va deteniendo que algunos de los servidores públicos quieren ofrecer y apoyar. Mencionó esto por que no todos los empleados que constituyen los departamentos son culpables de los problemas que más aquejan al municipio.

Resulta complicado, investigar más allá de la información que se desea recabar, hemos intentado descubrir, por qué se encuentra inmiscuido o qué intereses personales tiene el segundo regidor en relación al proceso de reclutamiento y selección de personal. A través de la investigación, se han realizado cuestionamientos a los directores de área, para saber hasta que grado interviene el regidor en cuestión y se nos ha negado cualquier relación con altos mandos.

Finalizó este segundo tema, dejando en claro que el jefe del departamento de los Recursos Humanos no puede estar mintiendo en relación a la intervención del segundo regidor, lo que no tiene justificación es que dicho director de área no haga absolutamente nada, dejando mucho que desear en relación a sus diferentes actividades, ya que en manos de él se encuentra no la solución, pero si la pauta para resolver el problema.

En el siguiente tema, muy a pesar de lo que hagan los regidores, se encuentran los criterios en los que se basan los directores de área para reclutar a los aspirantes que integran el municipio.

2.3 - CRITERIOS UTILIZADOS.

Estrechamente con el tema anterior se encuentran los criterios que utiliza por una parte el jefe del departamento de los Recursos Humanos como también los directores de área que solicitan personal y que constituyen el municipio.

Como ya sabemos, el jefe del departamento de los Recursos Humanos realiza el proceso de reclutamiento aunque no sea tomado en cuenta, pero también, los diferentes departamentos como lo mencionamos, reclutan y seleccionan a su propio personal. ¿Qué implicaciones tienen los criterios utilizados por los diferentes directores de área? Bastantes, debido a que a través de ellos se dan hasta cierto punto limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

a) Amiguísimo y Amistades. - Comencemos analizando al jefe del área de los Recursos Humanos, para reclutar a candidatos, dicho jefe debe tener en cuenta el memorándum enviado por los diferentes departamentos que requieren personal (solicitantes), es decir, el perfil del puesto que se quiere cubrir y además el perfil de dicho candidato, con los mínimos requisitos para cubrir la vacante. De esta manera, el jefe de los Recursos Humanos realiza un reclutamiento interno, esto es, solicitando candidatos a los propios servidores públicos, amigos o conocidos de ellos mismos. Siendo por supuesto, la manera mas sencilla de reclutar personal, sin embargo, esto tiene sus implicaciones debido a que se les piden familiares o amigos de los servidores públicos, por la confianza que brindan y el comportamiento laboral que ellos desempeñan dentro del municipio, empero, la mayoría de los empleados (por la propia cultura del trabajador

mexicano) comunican a familiares sobre la vacante y por lo regular les mencionan lo fácil que es trabajar, además del tortuguismo que existe en todas las organizaciones públicas, teniendo como consecuencia que dicho candidato a cubrir la vacante de antemano sabe como laborar y no esforzarse por sobresalir, ayudar con ideas, ser más eficiente en la organización y claro esta, por no meterse en problemas realizando solo lo necesario.

b) Relación Familiar. - Aunado se encuentra la amistad del servidor público que recomienda a un familiar debido a que si dicho servidor público es muy amigo del jefe del departamento de los Recursos Humanos y su recomendado no reúne los requisitos necesarios para cubrir determinada vacante, pueda el servidor público convencer al reclutador para que lo ayude.

Con ese solo criterio utilizado por parte del jefe de los Recursos Humanos, se demuestra lo importante que es reclutar candidatos internamente, esto trae una serie de implicaciones que por lo fácil y sencillo que así parezca, la mayoría de las ocasiones da como consecuencia aspectos negativos como la deficiencia, ineficacia, tortuguismo, conflicto entre los propios servidores públicos, debido a que si aceptan aun familiar de un empleado "x", y por el contrario dejan fuera a un amigo de otro servidor público "y", nos implicaría una serie de fricciones entre los empleados hasta cierto punto en el que sean menos productivos y se manejen malos entendidos.

c) Fuentes Internas. - Por otro lado los departamentos solicitantes y para ser más específicos los directores de área, a través de las entrevistas, todos concuerdan en un mismo sistema de reclutar personal, es decir, interno, en el cual a mi manera de analizarlo es bastante conflictivo, es menos productivo e implica que no existan empleados con capacidades y sin formación académica. A través de los cuestionamientos, hacia algunos de los jefes de los departamentos

solicitantes, nos han demostrado que los criterios utilizados son en relación específicamente a sus propias necesidades, siendo para ellos la manera más fácil y ágil de obtener candidatos.

Reclutar a través de fuentes internas puede resultar lo más barato, pero resulta caro con el tipo de candidatos, que como son recomendados que se encuentran dentro del propio municipio, desafortunadamente nunca reúnen los requisitos. Por ello el reclutar candidatos fuera del círculo municipal, tendrá según mi opinión mucho mayores beneficios si lo realizan, ya que si lo dejan de lado seguiré en mi postura de mal interpretar el proceso de reclutamiento y selección de personal por parte de los directores de área.

Para finalizar este tema, reclutar internamente es una limitante para aquellos candidatos que desean integrarse a laborar en el sector público, mi manera de analizarlo anterior es conjuntar tanto el proceso de reclutamiento interno y el externo (si se quiere seguir el interno), pero con la diferencia de no llevarlo como lo mencionan algunos autores²⁵, si no, antes reclutar candidatos ajenos a través de los medios que he mencionado (universidades, anuncios) y, a través de las escasas aptitudes que lleven consigo compararlas con la experiencia o aptitudes de los familiares y amigos de los servidores públicos, de esta manera escoger al personal más adecuado, con mayores aptitudes, experiencia y no dejarse influenciar por los propios servidores públicos o por altos mandos para aceptar a recomendados (siendo lo que prevalece actualmente en las organizaciones públicas).

²⁵ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos humanos. Capítulo 9. Trillas. p. 263

Desafortunadamente nos encontramos en el año 2000 y todavía se siguen dando este tipo de conflictos en México. En algunos países del primer mundo y por supuesto en las organizaciones globales, se han dejado estas situaciones, siendo la diferencia que nos aleja del primer mundo.

Qué tanta información dentro de su propio departamento, así como mentalmente y con conocimientos tienen los directores de área, esta será nuestra próxima actividad a descubrir. ¿Será una limitante la escasa información con la que cuentan?, ¿Qué solución podría ofrecerse?. Estas preguntas las contestaremos en el siguiente tema.

2.4 - INFORMACIÓN.

La limitante numero cuatro, viene a complementar lo desarrollado en el tema 2.1 (estructura en el proceso formal), esto es, a través de éste se mencionó la ausencia de un manual adecuado a los fines particulares del departamento de los Recursos Humanos específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el presente tema, mencionaremos la limitación que constituyó no solo el proceso en cuestión, si no, las partes que estrechamente conjuntadas dan como resultado el reclutamiento y la selección del personal. Claro esta, analizando la escasa o manipulada información con que cuenta el área de los Recursos Humanos.

En el trascurso de la investigación y siendo más específicos en el capítulo anterior (tema 1.2), se ha encontrado la ausencia de un manual que se adapte a las necesidades del municipio de la paz, esto lleva consigo un conflicto y una desunión entre las partes que colaboran hacia un mejor desempeño, no estoy afirmando que con la elaboración de un manual se realizará y establecerá de manera correcta el proceso de reclutamiento; lo antes expuesto va de manera conjunta con el desempeño que tenga el jefe del área y la libertad para ejercer según sus conocimientos dicho proceso.

Pero, ¿Qué limitación puede existir en un manual que no es adecuado al municipio, y aún más que no sea consultado?

Para empezar, no podemos comparar una organización pública de tamaño considerable como lo es un estado, en comparación hasta cierto punto a una delegación, no son opuestos pero la primera es mucho más compleja que la segunda organización. Empero, no por ello se deje de realizar sin tomar en cuenta absolutamente nada.

Ahora bien, por que se afirma que no es consultado, desde mi particular opinión, por la ausencia nitida de un análisis del puesto, un perfil del candidato, un proceso de reclutamiento con fuentes y medios externos, una selección adecuada de personal, la bolsa de trabajo, esto, justificado a través de la investigación realizada hacia cada uno de los departamentos solicitantes (Tesorería, Contabilidad, Catastro, Registro Civil y Seguridad Pública) y específicamente al de Recursos Humanos quien se ha enfrentado, a declararnos toda la verdad contra todas las adversidades que esto pueda tener, y por si fuera poco con los cuestionarios aplicados a cada uno de los servidores públicos, donde se fundamentan nuestras afirmaciones en contra del sistema.

En el capítulo anterior, se ha interpretado cual es el procedimiento práctico, debido a que los directores de las áreas solicitantes no han ofrecido suficiente información acerca de la participación que tienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal, esto da como suposición que no se realizó ningún trámite para integrarse al municipio de la paz.

Entrando a los pasos que le dan cabida al proceso de reclutamiento y selección de personal, y que no son realizados comenzaremos con el análisis del puesto, el área solicitante no intervenga en dicho proceso (de igual modo el departamento de los Recursos Humanos), lo que implica que el próximo candidato a cubrir la plaza llegue con lagunas, deficiencias y carezca de bases para el puesto que va a enfrentar. Al no analizar el puesto, se pone entre dicho las tareas tanto del

departamento de los Recursos Humanos como del área solicitante, ya que deja abierta la posibilidad de que el próximo ocupante se vea influenciado por otros servidores públicos, para no ejecutar de manera correcta (volviéndose mañosos, siendo una característica en la cultura del empleado en México) sus actividades.

Estrechamente se encuentra el perfil del candidato, que como se ha demostrado no es realizado, debido a que a través de las entrevistas hemos descubierto la escasa experiencia, y la inconclusa y deficiente información académica con la que cuentan los servidores públicos en relación al puesto desempeñado.

Por último, la bolsa de trabajo para obtener candidatos, que no existe ni por equivocación, ya que no existen acuerdos con institutos académicos y otras organizaciones. El abastecimiento de candidatos como lo hemos demostrado en los cuestionarios, ha sido de manera interna, es decir de manera verbal entre los empleados que constituyen el municipio.

Estos tres puntos, son por supuesto consecuencia de la falta de obligación y deber que deberían de tener los servidores públicos a nivel directivo, para ejecutar sus actividades²⁶ a través de un manual adecuado (información) que los guíe en los procesos que componen la base esencial de un buen prospecto en las vacantes.

La información del manual debe ser modificada o en su defecto siendo más estrictos, elaborar un manual adecuado a las necesidades del área de los Recursos Humanos, aunado con la

²⁶ En este capítulo, varios conceptos que hacen referencia al mismo significado, por ejemplo, tareas, actividades, procesos, programas, etc.

autonomía del jefe del departamento, ya que cada una de las etapas que dan lugar al proceso de reclutamiento y selección de personal, se encuentran manipuladas dando paso a una desintegración del mismo.

Pero lo anterior, se vuelve más complejo cuando se carece de información adecuada, rígida, obligatoria y aplicada, debido a que si los procesos son sublevados o en su caso ignorados: primero, puede ser parte de un contenido superficial atrazado, segundo, nunca se ha llevado a cabo, a través de los diferentes servidores públicos que han sido participes dentro del municipio, y tercero, lo que complica y detiene aún más la información, que sea manipulada y manejada por los intereses de los altos mandos, que se encuentran de por medio.

No es sencillo resolver el conflicto que se presenta en el municipio, debido a que si es factible obligar y aconstumbrar a los directores a basarse en el manual, de la misma manera analizar el puesto, que requiera una vacante conjuntamente con el departamento que solicitará el candidato, y este pedir de manera formal, con características y experiencia específicas el perfil del candidato, y por último para abastecernos de una gran cantidad de personal. entablar conversaciones con institutos educativos que no necesariamente buscan remuneraciones económicas.

Esto con la comunicación y el acercamiento entre los diferentes departamento que integran el municipio, es indudable que pueda ejercerse y llevarse a la práctica.

El conflicto desde mi punto de vista, seguira radicando, no en la información de los manuales, ni en el desempeño de los directores de área, tampoco en los recursos económicos

(esto es una mala costumbre que se puede mejorar), si no, en la intervención que detiene y desvía a través de manipulaciones, intereses, malos manejos y corrupción de los regidores que por los requisitos que requieren este tipo de puestos, no tienen el mínimo conocimiento de los procesos que nos encontramos analizando.

Siguiendo estable mi posición en cuanto a lo afirmado en el capítulo anterior, podemos tener los mejores manuales realizados por excelentes investigadores o por empresas de calidad ISO-9001, se puede contratar al mejor director de área de los Recursos Humanos (especializado en psicología) y tener los mejores candidatos con experiencia, aptitudes, egresados de universidades privadas y resonancia en empresas multinacionales, sin embargo, si algún alto mando, ya sea el presidente municipal, regidor, secretario, sindico procurador, o algún director de área que se encuentre en estrecho vínculo con los ya mencionados, puede ser fatal para el desempeño y desarrollo de la organización pública. Debido a que los intereses que más le convengan, serán de vital importancia en las relaciones interpersonales.

Por último, se desarrollará un aspecto interesante, los recursos económicos con los que cuenta el departamento de los Recursos Humanos, veremos si tiene lo suficiente, si es mal manejado o distribuido de manera inequitativa, esto en el siguiente tema.

2.5 - RECURSOS.

A través del desarrollo de los capítulos, hemos puesto demasiado énfasis a las dificultades, límites y conflictos, que sufre el municipio de la paz. específicamente el departamento de los Recursos Humanos. Esto por supuesto, es un problema inmenso por los diferentes intereses que se manejan en una organización pública tan importante. Dejándose muy por encima, los recursos destinados con los que cuenta dicho departamento, hasta donde es conveniente mencionarlos para ellos.

En el presente tema, se llevará un análisis más a fondo en cuanto a la distribución de los recursos, situándonos de manera concreta en el departamento de los Recursos Humanos.

En las entrevistas realizadas con el director del área de los Recursos Humanos, se ha descubierto que no cuenta con los recursos económicos suficientes siendo una limitante para realizar sus actividades.

Por ejemplo, desde mi opinión en la bolsa de trabajo comienzan las limitantes, absolutamente para ninguna vacante se requiere personal a través de medios publicitarios, anuncios e institutos educativos, esto debido a la falta de recursos con los que cuenta dicho departamento, aunque no por ser un gasto no pueda ser realizado, si el municipio (o departamento) entabla acuerdos con instituciones, empresas y agencias se podrían disminuir los costos²⁷.

²⁷ En el próximo capítulo se realizará un análisis más completo de este punto.

Como lo mencionamos en el capítulo anterior, la capacitación que se requiere no es llevada por el departamento de los Recursos Humanos, si no, por el departamento solicitante, esto se debe a que el área de personal quien es el indicado, sufre de una insuficiencia de recursos, implicando se carezca de material didáctico, así como del tecnológico, esto es causa de una distribución de ingresos inequitativa entre los departamento que constituyen el municipio de la paz. Aunque no ha que dejar de lado, la falta de autoridad y exigencia por parte del área de personal.

Ubicándonos más a fondo en la tecnología con la que cuenta el departamento, encontrándonos en el año 2000 y siendo necesaria en una organización pública tan importante, recae una responsabilidad inmensa, por la aportación económica y social con la que cuenta el municipio. Sin embargo, se ha descubierto que el departamento en cuestión, no cuenta mínimamente con una computadora, que hoy en la actualidad es de vital importancia.

Sin una computadora, empezamos a rezagarnos en relación a las organizaciones privadas, el departamento de los Recursos Humanos requiere de inmediato un equipo tecnologico para minimizar su personal y darle mayor fluidez a sus actividades, ya que si pasamos por alto y se siguen realizando las tareas como actualmente se labora, será cada día, alejarse ya no de empresas, si no de la realidad que impera en el año 2000.

Sin embargo, con los ejemplos antes citados, no estoy afirmando que si son realizados se tenga la solución, es decir, destinar mayores recursos económicos al departamento de los Recursos Humanos, es para un mejor desempeño de tareas, una clara retribución, así como emplear gastos a lo necesario, impicando se pueda reducir los costos de los empleados.

Lo anterior, va ligado con la labor que tengan los servidores públicos, específicamente con el departamento que nos aqueja, debido a que si se le ofrece todo lo necesario o más de ello a los empleados, estos tienden a volverse mañosos y llevar consigo tiempos muertos para no ejecutar sus actividades, ya que con equipo tecnológico se verá incrementada la productividad y se disminuirá el espacio que se requiere para realizar sus tareas.

Para lo antes expuesto, es obligación del director del área de los Recursos Humanos, cambiar la mentalidad y el entusiasmo de los servidores públicos, así como de este, ya que actualmente trabajar con exceso de personal y sin la tecnología avanzada que escasamente se deba tener, no fructificara resultados positivos.

Pero, ante toda la problemática y algunas de las bases para un mejor desempeño, no solo se gastan recursos o cambian mentes sanas y productivas. El conflicto no necesariamente radica ahí, si no, en el encargado o instancia de distribuir y gastar los recursos que obtiene el municipio.

No tiene fundamentación, que en el departamento de los Recursos Humanos, quien junto al de Contabilidad, Ingresos y Tesorería, son los que por el tipo de labores que desempeñan mínimamente requieran una computadora, carezcan de ella para llevar a cabo sus tareas, tener trabajos mejor presentables, se reduzca el personal (Ya que con ella las nominas, asistencia, altas y bajas, vacaciones, etc, las podrá llevar un empleado y no así cada actividad para un servidor público) teniendo como consecuencia se agilicen las actividades y se tenga una mayor productividad.

Esto por supuesto, da lugar a que se mal interpreten los désvios de recursos, un mal manejo y una deficiencia en la distribución de los mismos por parte de la instancia que se encarga de manejarlos.

Y para complementar lo anterior, si la distribución de los ingresos se encuentra inclinada hacia otros departamentos o en su defecto no llegan correctamente distribuidos, esto tiene como consecuencia que se este pasando por alto, a otras áreas del municipio, implicando de igual modo que para otros procesos, también se manipulen las funciones, claro ejemplo, lo tenemos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el que se ha descubierto a través del desarrollo el poder ejercido por altos mandos (regidores).

Por lo tanto, si en procesos que para algunos investigadores, así como servidores públicos que intuyen sin conocer a fondo la problemática y piensan que no es trascendental la capacitación, el reclutamiento y la selección del personal, perfil del candidato, análisis del puesto, que además de ello ignoran la manipulación con malos manejos, deficiencias y pasarlo por alto, tiene como resultado que en cuanto a los recursos económicos que hasta cierto punto es lo más importante en el municipio, se manipule más, que la problemática que nos aborda y sean distribuidos de manera incorrecta, con intereses personales específicamente en puestos jerarquicos.

En síntesis, las cinco limitantes desarrolladas frenan de una manera ventajosa, el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Esto implica una desunión y sublevación de cargos entre los departamentos que constituyen el municipio, lo cual tiene consecuencias negativas. maneras de pensar diferentes. ausentismo, inseguridad, esto, entre los propios servidores públicos y repercutiendo como es una costumbre en la población que sufre los estragos de una administración que le interesan sus propios intereses, más no así el beneficio de la gente, y que por la cual se encuentran en esos puestos.

CAPÍTULO 3. - PROPUESTAS PARA LLEVAR ADECUADAMENTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL MUNICIPIO.

En el presente capítulo, nos enfocaremos básicamente al desarrollo de las propuestas que podrán ser tomadas en cuenta y llevadas a cabo en la práctica, a través de los directores de área correspondientes.

Estas propuestas no son opiniones, ni mucho menos aclaraciones, es un esfuerzo que he realizado para mejorar al máximo la escasa información con la que cuenta el municipio de la Paz, a través de dichas propuestas, espero concretamente que en la realidad sean tomadas en cuenta, no solo ofreciéndolas o proponiéndolas al jefe del departamento de los Recursos Humanos, así como al presidente municipal quien desafortunadamente carece de preocupación por lo que acontece en su administración, si no, adecuarlas de una manera paulatina al municipio en cuestión, esto por supuesto en relación al deficiente seguimiento que se le ha dado a los manuales, los cuales sufren de actualización y modificación en aspectos como el análisis de puesto, bolsa de trabajo, capacitación y específicamente el que nos interesa como lo es, el reclutamiento y la selección de los servidores públicos.

A través de la ayuda y el apoyo que resulte de la implantación de mis propuestas, los conflictos y problemas por los que atraviesa dicha institución gubernamental, tendrán resultado, sólo si son implantadas paulatinamente y en momentos determinados y en momentos determinados, conjuntamente con la actitud de servicio por parte de los servidores públicos.

Cabe diferenciar que más que conflictos, son limitaciones (autoridad y poder, recursos económicos, procesos, criterios) como lo hemos descrito en el capítulo anterior, dichas limitantes se encargan de ir rezagando el desarrollo, los alcances, objetivos y metas que se este proponiendo el municipio, y manipulando a través de los propios empleados, su capacidad y entusiasmo de salir adelante ante las adversidades presentadas, ya no en años futuros, si no, en la era de la tecnología que es hoy.

Obviamente que las propuestas deberán estar interrelacionadas para un mejor desempeño, esencialmente con uno de los campos más actualizados con los que cuenta la administración de los Recursos Humanos, siendo esté el desarrollo organizacional²⁸, con el que cuente y que quiera implantar el municipio, a demás del entusiasmo de los servidores públicos, por una parte.

Por otro lado, la intervención que ejercen los altos funcionarios es trascendental, ya que el municipio puede llevar consigo mejoras en el aspecto administrativo, sin embargo, si la intervención del aspecto político sigue influyendo en los procesos y decisiones de los jefes de los departamentos, las propuestas se verán reflejadas en un gasto innecesario, tanto en pérdida de tiempo, como económicamente.

Por esa razón, mis propuestas serán benéficas si le damos seguimiento y solución, a la intervención de la política (regidores), que crea una incertidumbre en el desarrollo de las organizaciones públicas, en este caso, el municipio de los Reyes, la Paz.

²⁸ Mello, Faria. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. Ed. Limusa. México. 1993.

Ahora bien, dentro de las propuestas incluiré específicamente procesos y programas, que definitivamente son básicos y dan seguimiento a otros. Aún más me enfocaré en aspectos que desde mi escasa experiencia, son los que se encuentran hundiendo el funcionamiento del departamento de los Recursos Humanos.

En primer lugar, un manual completamente nuevo y adecuado, a las actividades y tareas que lleve a cabo el municipio, sería la base fundamental para darle paso a otros procesos que debe contener dicho manual.

Dentro de esos procesos le pondremos énfasis, al análisis del puesto, esto con la finalidad de conjuntar más a los departamentos y especificar de manera correcta el perfil del candidato que se requiere para la vacante.

Las relaciones y acuerdos con determinadas instituciones educativas, tendrán un excelente beneficio a largo plazo, con expectativas de mejoramiento y calidad, a demás de disminuir los costos y una mejor distribución de los recursos.

Por último, los exámenes ofrecerán una mejor visión del candidato a elegir, ya que a través de ellos podremos comparar en definitiva las dudas sobre otros prospectos. ya que no solo es contratar personal con experiencia, recomendados y estudios, si no, con la capacidad de solucionar problemas, la eficiencia en sus labores y los máximos logros, así como los conocimientos que tenga el próximo candidato.

3.1- MANUAL ACORDE A LAS NECESIDADES DEL MUNICIPIO.

El municipio de la paz tiene un problema inmenso, debido a que no es sencillo cambiar o proponer de un momento a otro, toda la estructura con la que ha trabajado durante años, más aún cuando sus actividades y procesos estan siendo manipulados.

La situación no es fácil, pero puede ser solucionada con la intervención del presidente municipal, aunque no con el presidente actual, si no con el próximo que llegue a ser electo, debido a que en su puesto recae toda la responsabilidad de los cambios que éste pueda y desee realizar, esto por supuesto le dará una mayor presencia y personalidad, para solucionar problemas, manejar grupos y tomar desiciones al instante.

El primer paso que debe llevarse a cabo, es primordialmente en cuanto al manual de procedimientos, dicho manual se encuentra estructurado en una situación inadecuada y añeja a los requerimientos y actividades del director del área de los Recursos Humanos.

Sin embargo, el problema no rádica en proponer que seá modificado, quitarle algunas partes, reestructurarlo, o hacerle infinidad de cambios. Desde mi punto de vista, y por la situación que actualmente vive el municipio, sería adecuado realizar un manual completamente nuevo, es decir, que no sea basado en el anterior y con procedimeintos más dinámicos y comprensibles.

¿Qué es lo que debe contener?

a) Qué no sea basado en el manual con el que se ha trabajado durante años.

Primordialmente, porque es un manual que está elaborado con objetivos para una organización más amplia, esto es, el manual es adecuado al gobierno del estado de México, muy diferente a un municipio, además, porque el manual se ha ido manipulando al antojo de los diferentes departamentos, así como por parte de los servidores públicos y los altos mandos.

b) ¿Por qué autónomo?

Antes que nada, porque el municipio es una organización gubernamental, que debe contar con sus propios objetivos y metas, más no basarse a los del gobierno del estado de México.

Sin embargo, ¿cuál sería la importancia de un manual con mayor autonomía?

En lo personal, pienso que se podrían hacer modificaciones²⁹ cuando se requiera reestructurarlo cuando los procesos, no estén funcionando de manera correcta, además los objetivos y las tareas serían más acordes, y no fuera de la realidad o en el entorno en que se desenvuelva el municipio.

c) ¿Por qué completamente nuevo?

Porque de esta manera, se desecharán vicios y manipulaciones, al contar con procedimientos radicalmente nuevos. Además, el director del área de los Recursos Humanos, tendrá un mayor interés y apego al manual, debido a que los procesos serán más cercanos al entorno en el que se desenvuelve.

²⁹ Cabe aclarar que las modificaciones, se harán al manual nuevo, más no al anterior.

d) ¿Por qué actualizado?

Hoy en día, no podemos rezagarnos con los procesos que dieron resultados en los años 90s, el año 2000 comienza con una tecnología avanzada, y nuestros futuros candidatos no pueden estar fuera de la realidad, estos deben estar concientes de lo que nos rodea.

De esta manera, al actualizarlo será más rígido y exigente con los candidatos a ocupar un puesto en el sector público. Dicha exigencia, nos proporcionará candidatos más aptos, ágiles, con conocimientos y mayores habilidades.

Por lo tanto, dejaremos de estar mecanizados y rezagándonos, si la actualización se va realizando, periódicamente (si así lo requieren los procesos).

e) ¿Por qué dinámico?

No podemos tener pasos demas, es decir, ahorrarnos etapas será más eficiente y nos dará una agilidad para evitar tiempos muertos, por ejemplo. en el proceso de reclutamiento, podemos agilizar el trámite, si el candidato lo dejamos de mandar de un departamento a otro (como es una constumbre).

Tomando en cuenta los puntos anteriores, es como el personal cobrará la importancia y relevancia, con la que debe contar.

De esta manera, proponer un manual completamente nuevo, acabaría con las alteraciones, manipulaciones y conflictos, que se sufren en el municipio, a través del manual con el que se labora actualmente.

Por lo tanto, si contamos con un manual nuevo, adecuado a los procesos, autónomo actualizado y dinámico, se verá reflejado en una base que cimente los procesos de una manera correcta en el municipio, para darle paso a propuestas con esquemas actualizados y políticas que lo sustenten como el pilar principal.

Sin embargo la propuesta, no solo consiste en modificar una situación que ha perdurado por años, esto debe llevarse a cabo a través de políticas que le den un respaldo, autoridad y sustento al manual, que será de vital importancia, para ser tomado en cuenta de manera concreta (no como el manual anterior).

Dentro de las políticas que pueden ser manejadas tenemos:

a) Apegarse cuidadosa y detalladamente, por parte del director del área de los Recursos Humanos, a todos los procesos dictaminados por el manual, en los que se requiera su intervención, de este modo, los resultados que sean obtenidos por el director en cuestión, deberán verse reflejados con un grado de veracidad en cuanto a los próximos servidores públicos contratados, por ejemplo, situándonos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, el candidato contratado deberá justificar claramente los procesos a los que se halle sujeto, es decir, el director del área aclarará y tendrá la obligación, de mostrar los exámenes aprobados y requisitos mínimos que exija esa vacante (escolaridad, experiencia, aptitudes, etc.) con sus documentos oficiales. Lo anterior, le dará una mayor credibilidad tanto a los procesos por los que paso el aspirante, como para el director del área de los Recursos Humanos.

b) No aceptar familiares. A través de la investigación, hemos descubierto que contratar candidatos allegados a servidores públicos, nos proporcionan grupos de poder, en contra del sistema y los fines que se están persiguiendo.

Ser familiar de un servidor público, proporciona (por la cultura del mexicano) una mayor libertad y un poder sobre otros, además de equivocaciones en las tareas, por el respaldo que éste tiene, sobre todo cuando el familiar tiene un puesto de mayor jerarquía.

c) Contar con un director de área capaz, adecuado, con experiencia, objetivos, visión, ambicioso, que no se deje sublevar por altos mandos y sobre todo con ética.

Cabe aclarar que en la actualidad, existen candidatos con una experiencia suficiente para detectar mentiras (ya sea por experiencia o por tener conocimientos de psicología). con un curriculum agresivo, objetivos a corto, mediano y largo plazo, con la capacidad de no dejarse llevar por intereses personales y sobre todo los candidatos de alto nivel, tratan de cuidar su integridad y desempeño en organizaciones, debido a que éstas, boletinan a diferentes empresas, para que no sean contratados, esto tiene como consecuencia que algunos directores de área, terminen su ciclo en organizaciones de manera correcta.

d) Trabajar forzosamente y cuando el proceso o actividad lo requiera, conjuntamente entre los diferentes departamentos que constituyen el municipio, es decir, los procesos deben estar íntimamente ligados, para que ningún departamento imponga sus decisiones en contra de otra área.

De esta manera, habrá mayor unión entre los departamentos, se trabajará en equipo y se detectará fácilmente las lagunas que se encuentren frenando las etapas.

f) Contar con un organigrama, para diferenciar las diferentes actividades de los departamentos, hasta que grado y de que manera pueden intervenir los altos mandos, las funciones y el nivel de jerarquización tanto administrativa como políticamente, de esta manera quedarán establecidos formalmente, todos los procesos que lleven al municipio de la paz, hacia una organización exitosa.

g) Por último, la de mayor relevancia seguirá siendo desde mi punto de vista, la intervención que llevan a cabo los regidores, de esta manera quedará prohibido el entrometimiento de los altos mandos, es decir, quedará estrictamente denegado acercarse a cualquier proceso que no sea de su competencia.

¿Por qué? Podemos cambiar a todos los servidores públicos, el manual, pero si los regidores siguen teniendo participación en procesos que no tienen el mínimo conocimiento y además no son de su competencia. El municipio, seguirá teniendo dificultades, corrupción, conflictos y no podrá llevar de manera adecuada, los procesos en los cuales se entrometan los regidores.

En resumen, esta primer propuesta tiene como objetivo, cimentar las bases para partir hacia nuevos procesos y cambios en el manual, es decir, el manual debe ser cambiado por uno nuevo, con mayor autonomía, objetivos y metas claras, alcanzables y deseables, claro esta, con sus respectivas políticas, las cuales le darán una autoridad y un sustento, para que no sean dejados de lado y manipulados los procesos.

3.2- ANÁLISIS DE PUESTOS.

A través de la investigación realizada en el municipio de la Paz, se ha encontrado un proceso de análisis de puestos bastante deficiente (capítulo no. 1) en contraste con el de organizaciones privadas, en donde minuciosá y detalladamente llevan a cabo programas que ayuden a tener un desempeño exitoso, aunada con la conjunción de las diferentes áreas que componen determinada empresa.

El análisis del puesto, que realiza el departamento solicitante, lo realiza simple y llanamente por su parte, y sin la colaboración del área de los Recursos Humanos quien puede ayudar conjuntamente a proponer soluciones.

Sin embargo, el problema no necesariamente radica ahí, por el contrario dicho puesto que es analizado por el departamento solicitante, se encuentra ausente de actualización y estructuración para requerir el perfil del candidato.

¿Que quiero decir? Con la escasa información que he podido obtener por parte del departamento solicitante³⁰, he tratado de interpretar y ajustar el análisis de una manera correcta.

Por ello, me veo en la necesidad de proponer un análisis del puesto que pueda adecuarse al manejo de las áreas que participan en dicho proceso.

³⁰ En este caso se estará hablando, de las áreas que fueron mencionadas en el capítulo 1, tema 1.2.1.

Dicho análisis, será llevado a la práctica, teniendo como consecuencia, que el puesto requiera de un candidato con los máximos conocimientos para llenar esa vacante.

Por supuesto que la vacante, al ser analizadá tanto por el departamento de los Recursos Humanos, como por el departamento solicitante, tendrá un mayor prestigio, y un grado de dificultad más complejo para el próximo candidato.

Teniendo como finalidad, un servidor público adecuado, exactamente a los requerimientos por parte del departamento solicitante, es decir, las actividades y tareas serán más eficientes, eficaces y con mayor responsabilidad por parte del servidor público contratado, debido a que la exigencia que se le pida a éste , será en beneficio para el propio municipio.

De esta manera y a continuación, propongo una forma adecuada, actualizada y bien estructurada de como realizar un análisis de puesto.

Las partes que componen el análisis son:

1) Datos Generales:

En esta parte incluiremos la información, que localice al puesto, ya sea en la estructura de la organización como prácticamente en las instalaciones del municipio.

Se deberá señalar el nombre y puesto del jefe inmediato y los determinados horarios a los cuales se encuentre sujeto el servidor público.

Para la ubicación dentro de la estructura organizacional, se representará una gráfica que muestre al puesto localizado en el área o departamento.

2) Descripción Específica:

Consistirá, en presentar primordialmente una descripción de las funciones que se realizan en el puesto, para ello se propone un cuadro que incluye una columna donde deberá anotarse la función, e inmediatamente clasificarla de acuerdo a un criterio cronológico: por días, quincenas, meses y eventuales.

Debiendo marcarse claro esta, la columna específica.

3) Descripción General:

Realizada la descripción pormenorizada de las funciones, será descrito genericamente el puesto, esto es, definirlo.

Se propone estandarizar la función o tareas básicas del puesto poniendo énfasis a cuatro aspectos fundamentales:

- Grupo, Unidad o Persona afectada.
- El Sistema, Proceso o Técnica.
- El objetivo de la función.
- Observaciones.

Establecidos estos cuatro elementos, se tendrá la definición clara del puesto.

4) Requisitos:

En esta parte se hará referencia, a aspectos que se consideren de interés y relevancia para la organización.

- Experiencia.- Aquí se considera agregar una preclasificación que establezca si la experiencia es necesaria, deseable o no necesaria. Además, se requerirá de utilidad saber si esta se requiere en el área o en un puesto similar.
- Capacitación.- Dado que el análisis puede tener un posible uso en programas de capacitación, se incluirá un inciso para definir el tiempo requerido, además de una presunta experiencia, a fin de poder iniciar las labores en el mismo.

5) Esfuerzo:

Que tipo de esfuerzo puede ser indispensable para el candidato, ya sea mental, visual o físico dependiendo del puesto que desempeñara.

6) Responsabilidad:

En la dirección de los servidores públicos, estableceremos dos tipos de responsabilidades, la directa y la indirecta.

- La directa, es aquella en la que el presidente municipal ejercerá sobre las actividades de los directores de área.
- La indirecta, será la que el mismo presidente municipal sobre las actividades de los subordinados de sus directores de área (auxiliares, secretarías, obreros, etc.)

Así mismo, se clasificará la responsabilidad atendiendo a los niveles, dado que no es lo mismo ser responsable por actividades de los directores de área, que por las realizadas por obreros no calificados.

Considerando que la responsabilidad de la dirección de personas es la más importante, debe tenerse cuidado en establecer claramente si se es responsable por la dirección de jefes de área, empleados, obreros calificados y no calificados.

7) Condiciones de trabajo:

- Ambiente.- en este renglón se busca una clasificación de diferentes aspectos como: iluminación, atmosfera, ventilación, etc. de acuerdo a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.
- Tipo.- aquí lo clasificaremos de acuerdo al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.
- Riesgos.- los dividiremos en accidentes de trabajo y en enfermedades profesionales.

8) Perfil:

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto. Añadiendo en los renglones de edad, sexo, estado civil, etc, los rasgos físicos deseables, y las características psicologicas que se requieren, recomendandose que para establecer estas ultimas intervengan de ser posible, peritos en la materia.

Por último, se solicita el nombre del entrevistado, su antigüedad en el puesto, a fin de evaluar la confiabilidad de la información; incluyendose la revisión hecha por el jefe inmediato superior, debiendo consignarse las modificaciones hechas, así como su aprobación definitiva y la fecha de la misma. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzge conveniente.

La ventaja primordial, es contar con un esquema detallado y completo que nos defina de manera real, al candidato que va a ocupar el puesto.

Dicho aspirante, deberá contar con los mayores conocimientos posibles, experiencia, actitudes y aptitudes, para formar parte de la plantilla de personal.

Esta será una ventaja para el municipio, debido a que las actividades y los servicios que se ofrezcan por parte del servidor público contratado, se verán reflejados en una nueva confianza, imagen y visión hacia dicha organización.

La otra ventaja, será la reducción de los costos, debido que ya no serán contratados aspirantes sin requisitos indispensables, los cuales nos aumentan los tiempos muertos y los costos excesivos.

Siendo más rigurosos y explícitos en el proceso de análisis del puesto, en el anexo (diagrama no. 4), propongo una serie de cuadros para adecuar el proceso en cuestión con hojas de trabajo indispensables, recopilando la información correspondiente y con mayor agilidad.

De esta manera, la propuesta en cuestión, tiene como objetivo y ventaja primordial sentar las bases para un mejor desempeño dentro del municipio, desarrollando el trabajo en grupo, además cimentando el proceso de reclutamiento y selección de los servidores públicos.

3.3 - RELACIONES CON UNIVERSIDADES.

En el transcurso de la presente investigación, se ha venido mencionando constantemente, la ausencia de acuerdos entre el municipio de la Paz, con diferentes instituciones educativas, como pueden ser tecnológicos, bachilleratos, institutos y universidades, es decir, solo existe el abastecimiento de candidatos a través de fuentes de reclutamiento internas, esto tiene como consecuencia un desequilibrio en la organización, debido a que si dicho reclutamiento se realiza sin el control adecuado, puede frustrar a los servidores públicos en sus aspiraciones y ambiciones, generando un conflicto de intereses entre estos, implicando que se pierda la creatividad para un desempeño exitoso y la actitud de servicio.

Sin embargo, desde mi punto de vista no necesariamente están mal las fuentes de reclutamiento interno, se tienen que tomar aspectos positivos, como por ejemplo, llevar a cabo el reclutamiento en cuestión, solo si el servidor público se esfuerza y tiene los méritos propios para desempeñar el puesto que se desea cubrir, aunado con ello, un examen donde sus habilidades para poder ajustarse al puesto, además, si el servidor público se encuentra cursando algún grado de escolaridad (licenciatura, bachillerato, o carrera técnica) se le tome en consideración, para poder promoverlo a otra plaza.

A través de estas políticas, es como podrían ser aceptadas las fuentes internas, claro está, en el supuesto caso que no se tuvieran otras opciones, como por ejemplo, no contar con los recursos económicos para obtener fuentes externas.

Ante dicha situación prevaleciente en el municipio, por mi parte me inclinaría hacia las fuentes de reclutamiento externo, ya que si abastecemos a la organización de candidatos que no tengan relación alguna con el municipio, implicaría tener una situación bastante positiva, esto es, contar con sangre nueva y experiencia en nuestro entorno, manteniendo actualizada a nuestra organización.

Empero, se me podría juzgar de que el reclutamiento externo implica gastos considerables para la organización y que muchas de las ocasiones no son redituables.

Para este tipo de dudas, propongo que las fuentes de reclutamiento externo, sean llevadas a cabo, con la participación de instituciones educativas, de esta manera no existirían gastos tan excesivos, y me atrevería a decir que en determinados acuerdos con universidades no se gastaría absolutamente nada.

¿En qué me baso para afirmar tal situación? En que gran parte de las instituciones educativas:

A) Los servicios sociales son de vital importancia, tanto para las universidades como para las organizaciones que deseen disminuir sus costos, en este sentido el estudiante tendrá una visión más amplia de lo que rodea a una organización; obteniendo una mayor experiencia con los diferentes directores de área y empleados, con quienes entablará una relación adecuada por el tipo de técnicas y teorías que lleva en mente (unión de grupos, mayor agilidad en tareas, opiniones reiterativas, nuevos modelos), y que deben adecuarse a la tarea que desempeñará;

la organización tendrá la opción de escoger a los estudiantes que para ella, sean adecuados, se desempeñen con facilidad, tengan aptitudes como actitudes, lleguen con más entusiasmo, entiendan concretamente las obligaciones, los objetivos y las metas, se desenvuelvan en medio de un ambiente propicio, estimulen a más compañeros a realizar el servicio social en determinada dependencia y lo que complementa a esto, la libertad que tenga para realizar sus actividades con una confianza y sin presiones que lo obliguen o lleven a crear una situación de tensión. En este punto, debe dejarse en claro, que lo propuesto deberá ir conjuntado con la mentalidad triunfadora y positiva, que los servidores públicos implanten en el municipio, si se sigue llevando la situación que actualmente impera en el municipio, no servirá de nada lo propuesto.

Se le ha dado mayor importancia a los estudiantes, pero en el caso del municipio, tendrá una ventaja bastante considerable, ya que este podrá manejar y adecuar al estudiante (hasta cierto punto) a su manera, debido a que en algunos casos no tiene la viveza y malicia que por el contrario tienen los servidores públicos actuales, llevando a cabo sus actividades como el municipio lo desee, además por ser en algunos casos, sus primeros trabajos, es mucho más fácil que se pueda manipular al estudiante, siendo en esta parte lo más cuidadoso posible.

B) Ahora bien, las relaciones entre universidades - organizaciones, no solo son sobre fuentes de reclutamiento externo, también es necesario proponer por parte de las universidades soluciones y propuestas a los conflictos más actuales por los que atraviesa el municipio y con mayor grado de inestabilidad.

Dichas propuestas para llevar a cabo programas y procesos adecuados, no necesariamente se tienen que implantar de manera inmediata, estos podrían ser tomados en cuenta, para analizar hasta que punto son adecuados y en que momento pueden ser utilizados.

C) Visitas constantes por parte de los estudiantes, para que la organización difunda de manera concreta, los conflictos más frecuentes y los cuales no puedan ser solucionados de manera inmediata, esto con la necesidad de que el estudiante reflexione y trate de darle alternativas, a la problemática a la que se va a enfrentar.

D) Conformar la bolsa de trabajo obligatoriamente, entre el municipio y las universidades para que el estudiante se sienta más motivado a terminar la carrera, y por su parte el municipio se abastezca de un número considerable de candidatos (que no solo tendrán los conocimientos teóricos) contratando a los que mayores conocimientos tecnológicos lleven consigo (esencialmente la computadora).

Los vínculos deberán establecerse por un lado, através de los investigadores de las universidades, quienes cuentan con una mayor capacidad de contactar de manera inmediata, organizaciones en las cuales se hallen sujetos sus investigaciones, y por otro lado, los acuerdos pueden llevarse a cabo, através de la coordinación (facultad) de la universidad, que se encuentre interesada en generar y postular estudiantes que cuenten con la suficiente capacidad para desenvolverse en organizaciones públicas.

Si por alguna razón, no se establece contacto con los ya mencionados, el municipio debe establecer acuerdos con con agencias de colocación, como el periodico y el internet, si el costo y los recursos lo permiten. Esto implicaría, obtener mayores candidatos, y con mucho más conocimientos y experiencia.

Pero ante dichas propuestas, que tipo de de instituciones educativas se pueden adecuar al municipio, no menosprecio o disminuyo la capacidad de los bachilleratos, tecnológicos y preparatorias, sin embargo, las universidades son esencialmente por el tipo de actividades y los fines que persigue, las más adecuadas para llevar acuerdos con el municipio de la Paz.

No podemos proponer para un municipio, candidatos que no cuenten con la visión amplia, pensante, motivante, idealista, solucionista y con experiencia, hago esta diferencia por que a mi parecer, el jovén universitario tiene por mucho, estas herramientas que son indispensables en nuestra vida cotidiana y más aún en la era de la tecnología.

Lo anterior, deja en claro mi postura acerca de los beneficios que podrían ser aprovechados por el municipio de la Paz, así es como me inclino de manera tácita hacia las fuentes de reclutamiento externo, relacionado solo con universidades, donde pudieran ser manejados hasta cierto limite a los candidatos.

Si muy al contrario, se requieren de fuentes externas con experiencia, nos veremos en la necesidad de acordar relaciones con medios publicitarios, como pueden ser las agencias y el periódico, solo si los recursos económicos nos dan la oportunidad de realizarlos.

Sin embargo, si dichos recursos nos permiten llevar a cabo relaciones con medios mucho más costosos, como puede ser el internet, tendremos un medio más inmenso y másivo, para solicitar personal. Y si el puesto, requiere de un candidato con la experiencia necesaria, para determinada vacante, de este modo podremos llegar a fortalecer al municipio, con determinados candidatos que tengan mayores retos.

Por último, y siendo más claros, las propuestas desarrolladas, no tendrán la solución inmediata de lo que actualmente esta ocurriendo en el municipio de la Paz³¹. naturalmente dichas propuestas serán beneficios y solucionables, si se ponen en marcha paulatinamente con objetivos en un determinado plazo.

Por supuesto y sin olvidar el aspecto más importante de toda la investigación, esto deberá ir conjuntado con el desvanecimiento por el cual, los regidores intervienen en los procesos, y por otro lado las actitudes de los directores de área quienes deben hacer valer su puesto. Si no se le da solución a estas limitaciones, más que el proceso de reclutamiento y selección de personal, el avance, los objetivos, las metas y el desarrollo que el municipio se halla propuesto, se estará desequilibrando.

³¹ Este punto en relación a los regidores.

3.4 - EVALUACIONES.

En temas anteriores, se ha descubierto la falta de aplicación de exámenes, que ayuden o den un seguimiento adecuado al proceso de reclutamiento y selección de personal. Esto a través de los cuestionarios elaborados por parte de un servidor, se dejaba en claro (poniendo en duda) la ausencia de dichas evaulaciones.³²

Aceptar candidatos que en algunos casos, no tengan los requisitos necesarios (experiencia, nivel académico, aptitudes), es trascendental para los puestos que se van a cubrir, debido a que el desenvolvimiento que pretendan realizar, será de vital importancia aún más, cuando dicho candidato ingrese a laborar con una actitud negativa, dejando de lado sus funciones y de creer que es una persona de la cual se depende en su totalidad, esto por supuesto, es parte de lo que implicaría, tener candidatos sin estos requerimientos.

Sin embargo, si a esto le aunamos, que dicho candidato no lleva a cabo absolutamente, un solo examen que nos indique y comparé, a que tipo de servidor público se esta contratando, tiene como consecuencia, que se cuente con una organización que lleva dentro de sus filas a empleados que solo provocan conflictos, dispersiones, bajo rendimiento y consecuencias fatales para el municipio.

³² Aproximadamente la mitad de los servidores públicos cuestionados, afirmaron haber ingresado a laborar, sin realizar ningún tipo de examen.

De esta manera, en el presente capítulo se propondrán una serie de exámenes³³, con los cuales se buscará el candidato más apropiado y con mayores conocimientos para cubrir una vacante.

Pero, ¿Cuál es el propósito de las evaluaciones?

Nuestra tarea es desarrollar dos propuestas mucho más cercanas a la realidad y las cuales no seán tan mencionadas y llevadas a cabo por organizaciones de este milenio.

La primer propuesta, no es tanto de evaluar al candidato por su experiencia y sus conocimientos, es más adecuada al aspecto mental, ¿Qué quiero decir? En este punto se dejará al futuro candidato, desenvolverse dentro de lo que lo rodea en su vida, así como las expectativas a futuro.

Calificando de está manera los logros, próximas metas, y su forma de pensar de acuerdo a lo que acontece en la actualidad. No hay que confundir, este punto con las pruebas psicológicas, ya que es muy diferente, por el manejo con el que se ira desarrollando.

La segunda propuesta, lleva consigo el aspecto del conocimiento, siendo lo que en la actualidad se calificará y lo cual determinará si es contratado, o no el candidato, es decir, entre mayores sean los conocimientos, más oportunidades tendra de ganarse el puesto.

Siendo este punto esencial para el desenvolvimiento y el futuro de la organización.

³³ En el presente capítulo cuando se hable de examen, tendrá la misma concepción que pruebas o evaluaciones.

Antes de mencionar las dos propuestas, quiero recalcar que las pruebas que en el presente capítulo se desarrollarán, tendrán un aspecto importante, esto es, que dichas aportaciones deben ir como un complemento de las evaluaciones que regularmente o supuestamente, se vienen manejando en el municipio de la Paz (estas son, las pruebas teóricas y psicométricas). Esto con el fin, de no desviar los procesos que en un supuesto caso, estén ofreciendo resultados satisfactorios.

Ahora bien, la primer propuesta no se manejará como las pruebas psicológicas o esquemas tradicionales, en las que a través de los cuestionamientos se quiere conocer si el aspirante, es alcohólico, tiene defectos, virtudes, metas, logros; este tipo de pruebas, son en lo personal, una causa altos costos y enormes pérdidas de tiempo.

¿Por qué?

Hoy en día, los aspirantes para cualquier puesto son audaces y muy ágiles³⁴, en el sentido de que cuando se les pregunta o pone a prueba, el aspirante por sentido común, afirmará o negará en determinado caso, los cuestionamientos lógicos, que el entrevistador le formulé, aunque los aspirantes no cuenten o llenen los requisitos, aspiraciones y conocimientos que digan tener.

Para no caer en este tipo de falacias, la propuesta que ofrezco, es acercarse más al candidato, permitiéndole hablar lo más que se pueda.

Con esto, se busca encontrar que tanto potencial y grado de eficiencia tiene el aspirante.

³⁴ Por la propia cultura del mexicano, no para trabajar, si no cuando les conviene tratan de ser más astutos que los entrevistadores.

Pero para permitirle desenvolverse, se debe realizar una serie de preguntas³⁵ al candidato como:

¿Cuáles han sido sus mayores logros de trabajo y personales?,

¿En qué áreas no ha podido desarrollarse plenamente?,

¿En qué sectores necesita mejorar para ser más eficiente?.

A través de las respuestas y de su contenido, no se encontrará al candidato y su eficiencia en el trabajo. Esto deberá ser analizado en el plano de la expresión, es decir, como se dicen las cosas, debiendo ir más allá del nivel denotativo de las respuestas.

Otro punto, aunado a lo anterior es identificar la capacidad de autocrítica y autoestima del candidato.

Para lograrlo, es importante cuestionar: ¿Qué actividad de su profesión y de su vida debe realizar mejor?

En el caso de que el solicitante, se presente a laborar por primera vez, es esencial formular preguntas referentes a su carrera y metas:

¿Qué despertó su interés en esta profesión?

¿Cuáles son sus planes profesionales?

¿Por qué desea laborar en este ramo y quizá seguir toda la vida en él?

¿Dónde en que puesto y con cuáles responsabilidades se imagina usted en 6 y 12 años?.

³⁵ Mustaros, Antonio. Expansión, Memo Ejecutivo. 6 - Noviembre - 1996, Año. XXVIII, No. 703, p.76.

Para el municipio, es importante enterarse del concepto que rodea al entrevistador, en relación a su desarrollo en diferentes empresas.

Para ello, necesitamos respuestas directas sin enredos por ejemplo:

¿Para triunfar hoy en día, cual característica es más importante: agresividad, inteligencia, dureza, prestigio, conocimientos, confianza?

Y para finalizar el enlace de estos cuestionarios, es estratégico plantear adecuadamente la pregunta que deja a los entrevistados estáticos y en algunas ocasiones nerviosos, debido a que es una pregunta, un tanto comprometida, inesperada y atrevida, esta es:

¿Por qué cree usted que deberíamos contratarlo?.

De esta manera, es como puede ser válida la entrevista, a través de la oportunidad de persuadir los beneficios que traerá su posible contratación, si no lo logra, no será el candidato idóneo para el puesto.

Cabe diferenciar que cada caso será diferente, deberá requerirse de flexibilidad de acuerdo con la personalidad del entrevistado, y con el puesto que se requiera.

Concluyendo, para que dichas respuestas recibidas, seán de gran valor para el entrevistador, éstas, deberán ir ligadas a una exhaustiva observación e interpretación de la comunicación no verbal (gestos, movimientos, volumén, tono y ritmo de voz, presentación), en este sentido, se

tendra información de vital importancia para el entrevistador³⁶ y será menos difícil escoger al candidato con mayores habilidades.

Por lo que respecta a la segunda propuesta, es importante dejar en claro, que no necesariamente las propuestas sugeridas, tienen que estar estrechamente ligadas, éstas, podrán ser tomadas en cuenta por separado o aunadas con lo que regularmente viene realizando el municipio.

Esta propuesta, no tiene el fin específico de evaluación, si no de sugerir concretamente los conocimientos que debe llevar consigo el futuro candidato del 2000. El municipio (entrevistador) debe tener en cuenta, más que la viveza o astucia del aspirante para aprobar de manera correcta una serie de exámenes; desde mi punto de vista, la mayor cantidad de conocimientos que tenga el candidato.

Actualmente las organizaciones del milenio, compran el tiempo del empleado, dentro de algunos años comprarán el mayor conocimiento³⁷.

Empero, ¿Qué se busca con mayores conocimientos por parte del próximo aspirante? En el nuevo siglo las organizaciones tratan de vender, cambiar, ofrecer o comprar, ya sea sus servicios o productos en contra de todos los obstaculos, ser mejor ya no ante su competencia, ni ante las ante las empresas del país, si no, ante las organizaciones globales.

³⁶ Dependiendo de los recursos económicos con los que cuente el municipio, es importante contar con un psicólogo (entrevistador) para que seán más efectivas las evaluaciones.

³⁷ [Http://www.edunexo.com/Mexico/notas/posgrados](http://www.edunexo.com/Mexico/notas/posgrados).

Ante esta situación, es de vital importancia contratar a servidores públicos (en este caso, para el municipio) con los mayores conocimientos, creatividad, habilidades, exploración y comunicación, y de esta manera desenvolverse con la mayor libertad, dando soluciones inmediatas u opiniones para mejorar los objetivos y las metas de dicha organización.

Por esa razón, es esencial que el municipio tome en consideración, lo que actualmente esta sucediendo a su alrededor.

En síntesis, el presente capítulo tiene como objetivo, dar pauta y bases para solucionar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En la primera parte, se ofrece un proceso de análisis de puesto, que sea llevado en grupo, es decir, con la union de los diferentes departamentos del municipio, junto al área de los recursos humanos como base esencial (siendo menos complejo el proceso y más exacto en cuanto al candidato que se requiere).

El punto dos, tiene como objetivo reducir parte de los costos, realizando acuerdos entre universidades y municipios, teniendo como consecuencia una mayor agilidad en los servicios que se ofrecen.

Por último, para tener dentro de la plantilla del municipio, a servidores públicos con un excelente desempeño, actitud de servicio y mayor certeza en la toma de decisiones. Es importante aplicar al menos una de las evaluaciones que propongo, lo cual implicaría que el servidor público contratado, tenga por lo menos aspiraciones reales y sustentadas a futuro.

Las anteriores propuestas, darán resultado solo si se deja de mezclar la intervención de los regidores, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, y no solo en éste, si no en todos los procedimientos de las diferentes áreas que constituyen el municipio, es decir, la autoridad que ejercen los altos mandos, ocasiona un rezago en cuanto a los objetivos que se traze el municipio de la Paz.

ANEXO.

- CUESTIONARIO PARA SERVIDORES PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE LA PAZ. MARQUE O SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.

1. ¿QUÉ PUESTO DESEMPEÑA EN EL MUNICIPIO?

- A) AUXILIAR
- B) SECRETARIA (O)
- C) SEGURIDAD
- D) DIRECTOR DE ÁREA
- E) OTRO _____

2. ¿CUÁNTOS AÑOS HA TRABAJADO EN EL PUESTO? R= _____

3. ¿QUÉ OTRO PUESTO HA DESEMPEÑADO EN EL MUNICIPIO? R= _____

4. ¿CÓMO SE ENTERO DEL EMPLEO?

- A) AMIGO
- B) FAMILIAR
- C) ANUNCIO
- D) OTRO _____.

5. CUÁNDO INGRESO A TRABAJAR:

- A) ¿REALIZÓ UN EXÁMEN? B) ¿SE PRESENTO DIRECTAMENTE A TRABAJAR?

6. ¿HASTA QUE GRADO ESCOLAR ESTUDIO?

- A) PRIMARIA
- B) SECUNDARIA
- C) PREPARATORIA
- D) CARRERA COMERCIAL
- E) LICENCIATURA (ESPECIFIQUE) _____.
- F) MAESTRIA (ESPECIFIQUE) _____.
- G) DOCTORADO (ESPECIFIQUE) _____.

7. ¿QUÉ EDAD TIENE ÚSTED? R= _____.

ANEXO.

DIAGRAMA NO. 4.

1.- DATOS GENERALES.

- Nombre del puesto. _____
- ¿Qué otro(s) nombre(s) tiene? _____
- Localización en la organización.

Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la organización.

- Jefe inmediato superior:

Nombre _____ Puesto _____

- Jornada de trabajo:

De _____ a _____. Comida de _____ a _____.

Nota: (Jornada u Horarios Extraordinarios): _____

- Localización Física (señalar el edificio, piso, alineación y orientación donde se encuentre el puesto) _____

2.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.

Actividad	Días	Quincena		Meses	Eventualidades
		1ª	2ª		
	L M M J V			E F M A M J J A S O N D	especificar

3.- DESCRIPCIÓN GENERAL.

Función	Unidad	Proceso	Objetivo de Función	Observaciones

4.- REQUISITOS.

• Escolaridad

☺ Primaria

☺ Secundaria

☺ Bachillerato

☺ Carrera Técnica o Comercial: especificar: _____

☺ profesional; especificar: _____

☺ Posgrado; especificar: _____

• Conocimientos especiales necesarios; especificar: _____

• Idiomas:

☺ Requiere leerlo _____

☺ Requiere leerlo y escribirlo _____

☺ Requiere hablarlo _____

☺ Requiere dominarlo _____

• Experiencia:

☺ Necesaria _____

☺ Deseable _____

☺ No necesaria _____

En caso de ser necesaria, especificar el grado de habilidad requerida:

- ☺ No hace falta más de un mes _____
- ☺ Es necesario más de un mes _____
- ☺ Más de tres meses, pero menos de un año _____
- ☺ Más de un año (especificar) _____

• Capacitación Requerida: (marcar un sólo concepto).

- ___ Menos de un mes.
- ___ Más de uno, pero menos de tres meses.
- ___ Tres meses, pero menos de seis.
- ___ Más de seis meses (especificar) _____

• Iniciativa.

___ Se requiere habilidad solo para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

- ___ Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten.
- ___ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente.
- ___ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente.
- ___ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia.

5.- ESFUERZO.

• Mental o visual:

Se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos.

Se requiere que se ponga atención intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro de cometer errores trascendentales.

• Físico:

Exige poco esfuerzo. es variado y solo se realizan operaciones en su puesto.

Requiere un esfuerzo físico intenso, pues las operaciones se repiten frecuente.

Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.

El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

6.- RESPONSABILIDAD.

En la dirección de las personas:

Niveles	Tipo de Responsabilidad	
	Directa	Indirecta
Total		
Gerencial		
Funcionarios		
Empleados		
Obreros calificados		
Obreros no calificados		

7.- CONDICIONES DE TRABAJO.

• Ambiente:

	Pésima (os)	Deficiente (s)	Bueno (a)	Excelente (s)
Aspectos				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				
Iluminación				
Otros				

• Tipo:

	100%	75%	50%	25%	10%	Eventual
Int. / Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Restirador						
Mostrador						
Vehículo						
De pie						
Sentado						
Caminando						
Manejando						

• Riesgos: *Enfermedades Profesionales.

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Oído				
Vista				
S. Respiratorio				
S. Nervioso				
S. Digestivo				
Alergias				

*Accidentes de Trabajo.

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques Eléctricos				
Raspaduras				
Machucaduras				
Envenenamientos				
Otros				

8.- PERFIL.

- Edad _____ Sexo M _____ F _____ No importa sexo _____
 - Estado Civil (Soltero) _____ (Casado) _____ No importa el estado civil _____
 - Rasgos físicos Deseables _____
- _____
- _____

• Características psicológicas deseables _____

• Nombre del _____

Entrevistado _____ Antigüedad en el puesto _____

• Revisó: Nombre _____ Puesto: _____

• Modificaciones Hechas _____

• Aprobo _____ Fecha _____

(firma)

• Entrevistador _____

• Observaciones _____

CONCLUSIONES.

A través de la investigación, se ha descubierto, que el municipio de la Paz, carece de un pilar como es una estructura formal, que demuestre concretamente las distintas áreas, así como sus diferentes funciones por medio de las cuales se establezca la jerarquía de los mandos superiores, así como sus alcances y limitaciones dentro del municipio. Aunada a la ausencia de un manual de normas y procesos de desarrollo, y administración de personal, apropiado a las necesidades y propósitos de dicha organización.

Por lo tanto, no contar con una estructura bien formalizada, da cabida a una sublevación de poderes y funciones, como es el caso de los regidores que pertenecen al municipio en cuestión. La intervención específica del segundo regidor, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, tiene como consecuencia una ruptura en dicho procedimiento, debido a que no es llevado a cabo con el seguimiento, la seriedad, profundidad, veracidad y con una verdadera legitimación, para hacer de éste un grado de complejidad (en el sentido de capacidad y experiencia) para los futuros servidores públicos, sin olvidar que la ausencia de un organigrama vuelve más grave el problema.

Ante esta situación, surge un conflicto que va más allá del ámbito administrativo, es decir, los regidores imponen su autoridad (política), usurpando las funciones de los directores de área y realizando los procesos de acuerdo a sus intereses, implicando que el proceso de reclutamiento y selección de personal en el municipio, sea llevado a la práctica sin el control estricto y sin las bases de un seguimiento adecuado, siendo contratados servidores públicos deficientes, además

de tener como consecuencia, un desequilibrio tanto en los alcances y decisiones del municipio, así como una lucha de poderes, entre los diferentes directores de área y mandos superiores.

De esta manera, se confirma la hipótesis que establece, que la autoridad y el poder que ejercen los altos mandos del municipio, sobre el jefe del área de los Recursos Humanos, quien se encarga de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, trae como consecuencia una ruptura y desintegración en la estructura del municipio, por la contratación de servidores públicos que no reúnen experiencia, nivel escolar, capacidad y responsabilidad para ejecutar las actividades que se requieren en el municipio.

Dicha usurpación de funciones, repercute en que los diferentes departamentos ejerzan sus actividades y las que no les corresponden, sin el control rígido y establecido de manuales e información adecuados, que les proporcionen un camino a seguir, es decir, el trabajo en grupo tanto por el departamento solicitante como por el departamento de los Recursos Humanos se encuentra dañado esencialmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal; así es como en el municipio, los criterios que utilizan los directores de área para contratar personal, son totalmente ajenos a los del director del jefe del departamento de los Recursos Humanos, esto perjudica no solo el funcionamiento del proceso en cuestión, sino a la organización en su conjunto, debido a que los servidores públicos son contratados através de fuentes internas, enredándose en un círculo vicioso y sin llenar los requisitos necesarios para laborar en una institución pública tan importante. Y si a esto le aunamos la escasez de recursos económicos, con los que cuenta el departamento de los Recursos Humanos, tendremos como resultado una problemática inmensa, la cual podrá ser solucionada, haciendo hincapié y ofreciendo propuestas en puntos clave para su inmediata recuperación.

Por lo que respecta a las propuestas que pueden ser tomadas en consideración se destacan: un manual completamente nuevo, cercano a la realidad del municipio (entorno), actualizado, autónomo, el cual demostrará veracidad en cada uno de los diferentes procesos y etapas: aunado con un organigrama, que demuestre formalmente las diferentes actividades, procesos, alcances y límites, que hasta cierto punto pueden llevar a cabo los departamentos, los mandos superiores, los directores de área, los empleados de nivel inferior y aquellos servidores públicos que sean electos popularmente (votaciones).

Dentro del manual que se propone, se incluirán procesos que van cimentando y son parte fundamental en el reclutamiento y la selección de personal: por ejemplo, un análisis de puesto, que sea establecido concretamente, y lleve consigo un trabajo en equipo (por parte del área de los Recursos Humanos y del departamento solicitante), además de tener una complejidad alta, para que dicho puesto sea obtenido con los suficientes méritos por parte del candidato; con fuentes y medios externos, se recurrirá constantemente a la actualización, es decir, contar con candidatos ajenos al municipio, tiene como consecuencia traer sangre nueva, mayor dinamismo y en algunas situaciones reducción de costos, como pueden ser los acuerdos y vínculos con las universidades, y solo en el caso de que sean requeridos candidatos con experiencia y en puestos clave, se recurrirá a medios más abundantes y masivos, como pueden ser el periódico, y si los recursos económicos lo permiten, en el internet; por último, las evaluaciones confirmarán el punto final de las propuestas, examinando (psicológicamente) con las actitudes y el desenvolvimiento del futuro candidato, sus mayores logros, alcances y lo que se espera de éste, con una pregunta que determinara la mayor parte de la evaluación ¿Por qué creé usted, que deberíamos contratarlo?, sin olvidar los máximos conocimientos posibles que pueda tener el futuro candidato.

Así es como en la era de la tecnología, serán evaluadas y detectadas las falacias de los futuros servidores públicos, que deseen formar parte de una organización pública.

De esta manera, las propuestas darán resultado, si son establecidas paulatinamente y en momentos decisivos y determinados, en el transcurso de la vida productiva del municipio.

BIBLIOGRAFIA.

- ✓ ARIAS GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MÉXICO, ED. TRILLAS, 1989.

- ✓ CHIAVENATO, IDALBERTO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. COLOMBIA, ED. MCGRAW - HILL, 1994.

- ✓ CHRUDEN, HERBERT J., SHERMAN, ARTHUR W. Jr. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, MÉXICO, ED. CONTINENTAL, 1986.

- ✓ FRENCH, WENDELL L. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. MÉXICO, ED. LIMUSA, 1991.

- ✓ GIBSON, J. L. ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA Y PROCESOS, MÉXICO, ED. MCGRAW - HILL, 1992.

- ✓ HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERT., FERNANDEZ COLLADO, CARLOS., Y BAPTISTA LICIO, PILAR., METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, MÉXICO, ED. MCGRAW - HILL, 1992.

- ✓ LEAVY-LEBOYER, CLAUDE. EVALUACIÓN DE PERSONAL, ESPAÑA, DED. DIAZ DE LEON, S.A. DE C.V. 1992.

- ✓ LUCAS ORTUETA, RAMÓN. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL, MÉXICO, ED. LIMUSA, 1988.

- ✓ MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO, EMISIÓN 1996, ACTUALIZACIÓN NOVIEMBRE -1998.

- ✓ MARGULIES, NEWTON. Y RAIA, ANTHONY P. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MÉXICO, EDED. DIANA, 1975.
- ✓ McFARLAND DALTON E. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA S.A. DE C.V. 1989.
- ✓ MELLO, FARIA. DESARRROLLO ORGANIZACIONAL, MÉXICO, ED. LIMUSA, 1994.
- ✓ MICHAUD IVES, ALBERT LUCIEN y PIOTTE RENÉ. LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL, ESPAÑA, ED. HERDER, 1980.
- ✓ NEWSTROM, JOHN W. Y DAVIS KEITH. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, MÉXICO, ED. MCGRAW - HILL, 1991.
- ✓ QUINN, ROBERT E., FAERMAN, SUE R., THOMPSON, MICHAEL P. Y McGRATH, MICHAEL R. MAESTRIA EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, ESPAÑA, ED. DIAZ D DE SANTOS, 1995.
- ✓ SCOTT C. Y JAFFE DENNIS. COMO DIRIGIR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, MÉXICO, ED. IBEROAMERICA, 1993.
- ✓ WERTHER, WILLIAM B. y DAVIS. KEITH. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, MÉXICO, ED. MCGRAW - HILL, 1991.

BIBLIOGRAFIA EN INTERNET Y REVISTAS.

- ✓ <http://www.cide.mx>
- ✓ <http://www.edunexo.com/mexico/notas/posgrado>.
- ✓ <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/ell.htm>.
- ✓ <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad6/desarrol.htm>.
- ✓ CAPELLI, PETER., REVISTA EXPANSIÓN. IDEAS Y SOLUCIONES. 7- JUNIO-2000. AÑO. XXXI. NO. 792, PAG. 155-153.
- ✓ J. M. REVISTA EXPANSIÓN, TECNOSCOPIO, 19-ENERO-2000, AÑO. XXXI, NO. 782, PAG. 73.
- ✓ MUSTAROS ANTONIO., REVISTA EXPANSIÓN, MEMO EJECUTIVO, 6 - NOVIEMBRE - 1996, AÑO. XXVIII, NO. 703, PAG. 76.
- ✓ PERIODICO, REFORMA. SUPLEMENTO COMERCIAL. EMPRESAS Y NEGOCIOS EN EXPANSIÓN. SECCIÓN F, DOMINGO 20-FEBRERO-2000, PAG. 23.