



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



**“EL MODELO DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
GERENCIAL, APLICADO A LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOGRAR SU EFICIENCIA EN LA
PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.”**

TESIS

**Que para obtener el grado de maestro en
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Presenta:

JOSÉ EDUARDO ALONSO SÁNCHEZ A141295

Director de tesis:

DR. ALEX ANTONIO VELASCO UTRILLA.

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; ENERO 2024



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 07 de diciembre de 2023
Oficio No. D/CIP/TIP/227/2023.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. JOSÉ EDUARDO ALONSO SÁNCHEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
PRESENTE

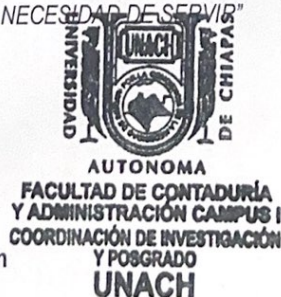
Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **EL MODELO DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA GERENCIAL, APLICADO A LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOGRAR SU EFICIENCIA EN LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.** Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha mayo 22 de 2023, suscrito por el Dr. Alex Antonio Velasco Utrilla, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto a la obtención de grado en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Dr. Hugo Adrián Pizaña Vidal
Encargado de la Coordinación



C.c.p. Archivo Minutario
*HAPV/ssg



FFCA-001

Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, Sin Número Col. Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México,
C.P. 29050 Tel. 961 61 50440 Ext. 00 www.fca.unach.mx, e-mail: agregar correo del departamento





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) JOSE EDUARDO ALONSO SANCHEZ,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "EL MODELO DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA GERENCIAL, APLICADO A LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOGRAR SU EFICIENCIA EN LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS".
presentada y aprobada en el año 2024 _____ como requisito para obtener el título o grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA _____, autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 09 días del mes de ENERO del año 2024 .



JOSÉ EDUARDO ALONSO SÁNCHEZ

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. Situación problemática.....	10
1.2. Objetivo de la investigación.....	12
1.2.1. Objetivo general.....	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.3. Preguntas de investigación.....	13
1.3.1. Pregunta general.....	14
1.3.2. Preguntas específicas.....	14
1.4. Justificación.....	15
1.5. Delimitación del tema problema.....	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	15
2.1. Administración.....	17
2.1.1. Proceso administrativo.....	19
2.1.2. Planeación.....	20
2.1.3. Organización.....	19

	2
2.1.4. Dirección.....	21
2.1.5. Control.....	22
2.2. Organización.....	23
2.2.1. Estructura Organizacional.....	24
2.2.2. Análisis de puesto.....	24
2.2.3. Descripción de puestos.....	28
2.2.4. Requerimientos del puesto.....	28
2.3. Integración.....	29
2.3.1. Reclutamiento y selección de personal.....	32
2.3.2. El reclutamiento y selección en la administración pública.....	34
2.4. La administración pública municipal.....	36
2.4.1. El modelo de la nueva administración pública gerencial.....	39
CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL.....	39
3.1. Descripción de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas.....	39
3.2. Antecedentes históricos de Tuxtla Gutiérrez.....	40
3.3. Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.....	42
3.3.1. Ayuntamiento Constitucional de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.....	44

	3
3.3.2. Oficialía Mayor.	43
3.4. Misión	44
3.5. Visión	44
3.6. Atribuciones	45
3.6.1. Reglamento de la administración pública municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.	45
3.7. Dirección de recursos humanos.	52
3.7.1. Misión:	52
3.7.2. Visión:	52
3.8. Marco jurídico.	52
3.8.1. Legislación federal	52
3.8.2. Legislación estatal.	53
3.8.3. Legislación municipal.	54
3.9. Normatividad administrativa.	53
3.9.1. Atribuciones.	54
3.9.2. Reglamento de la administración pública municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.	54
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	60

4.1. Definición del alcance de la investigación.....	60
4.2. Formulación de la hipótesis de investigación.	65
4.2.1. Hipótesis de la investigación causal bivariado (Hicb):	65
4.3. Identificación de las variables:	67
4.3.1. Variable Independiente. La Nueva Administración Pública Gerencial.	66
4.3.2. Variable dependiente. La gestión de Reclutamiento y Selección de Personal.....	67
4.4. Selección de la población de estudio.	67
4.4.1. Tipos de muestra.	68
4.4.2. Lista de personas que se entrevistaron.	69
4.5. Selección y diseño de los instrumentos de investigación de campo.	71
4.6. Análisis e interpretación de la información.	76
4.6.1. Análisis e interpretación de las entrevistas.	77
4.6.2. Categoría 1. Relaciones intrainstitucionales.	78
4.6.3. Categoría 2. Aspectos jurídicos y normativos.....	80
4.6.4. Categoría 3. Aspectos políticos.....	82
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. Conclusiones.	86

5.2. Recomendaciones..... 90

REFERENCIAS..... 93

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública como base técnico-política en la cual cimientan su accionar los gobiernos democráticos, mantiene implícitas una serie de características que desde sus inicios han sido materia de análisis para todos aquellos interesados en la mejora del Aparato Estatal. La Nueva Gerencia Pública surge como corriente teórica y técnica que busca coadyuvar en dicha transformación, tomando en consideración el modelo de trabajo y procedimientos empleados en la administración privada. No obstante, lo anterior, son muchos los profesionales que aún se debaten en cuanto al verdadero génesis de dicha corriente, significado, rango de aplicación y efectos; por lo que el debate continúa abierto, fortaleciendo la manera en que incluso las organizaciones internacionales propician un ambiente para su implementación en los países Iberoamericanos. “La administración pública detenta sus valores en la ética y produce un efecto social de bienestar colectivo, en tanto que la gerencia global exalta la eficiencia y su efecto económico se orienta a la acumulación de riqueza en pocas manos. La primera es pública y colectiva, la segunda privada e individualista. Una está basada en una disciplina dentro de las ciencias sociales, la otra es una transdisciplina económica que ha colonizado a la administración pública.” (Guerrero, 2001)

La Administración Pública Municipal de Tuxtla Gutiérrez, está integrada por el conjunto de organismos y estructuras subordinadas al Gobierno Municipal, que tienen como función atender y satisfacer la demanda ciudadana, proporcionando bienes y servicios públicos que responden a las necesidades de bienestar de la población en general, así como al desarrollo integral del Municipio, orientadas al cumplimiento del Plan Municipal en congruencia con los Planes Estatal y Nacional de Desarrollo; a los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Guía Consultiva de Desempeño Municipal del

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, según sea el área de su competencia.

“Una buena administración exige buenos empleados” con esta máxima podríamos resumir el enfoque que debe darse a la Administración si de verdad quiere liderar los cambios que la sociedad demanda. Los empleados públicos son su verdadero cerebro y fuerza motriz; son las personas quienes las conforman y que las hacen funcionar. Lograr una Administración moderna pasa indefectiblemente por disponer de unos empleados públicos a la altura de las exigencias de la sociedad actual, formados, motivados y que sepan atender sus obligaciones con las competencias adecuadas.

Un buen empleado público se consigue antes incluso de su acceso a su puesto de trabajo, antes de ser nombrado o contratado. Se comienza a perfilar desde la aprobación de la convocatoria de las plazas, documento fundamental que regula qué perfil profesional se busca con base en los fundamentales principios de mérito y capacidad.

La Administración necesita a los mejores y en este sentido nos encontramos con dos grandes elementos para lograrlo: la selección y la formación. La selección para captar a la persona que aquella necesita y la formación para mantener y mejorar las cualidades de las que ya forman parte de la misma. Me centraré en la selección.

De ahí la importancia de esta tesis al elegir el tema de reclutamiento y selección de personal, basado en un enfoque de administración pública gerencial, un modelo de administración que sirva como base para orientar la gestión de personal en el H. Ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, una administración que permita eficientar el trabajo y que permita eliminar los vicios que actualmente se presentan en la administración municipal.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todo organismo social nace a partir de una necesidad, las instituciones son resultado de una decisión de carácter meramente social. No nacen como mero capricho de las personas, estas nacen a propuesta de un grupo social y es precisamente un grupo social el que las conforma, todas y cada una de estas personas suman esfuerzos encaminados a un bien común, las instituciones públicas son organizaciones donde se trabajan los procesos para hacer realidad las políticas públicas, donde las necesidades sociales son el indicador para determinar los objetivos de estos organismos públicos, cuyas estructuras administrativas nacen a partir de que se hace necesario que alguien realice tal o cual cosa relacionadas con el trabajo administrativo y ese alguien en ocasiones es parte de la misma organización en otras se integra a ellas.

Son las necesidades sociales entonces él porque es necesario que se haga algo para satisfacer un propósito, situaciones como el crecimiento de la demanda de servicios, hace que el organismo público sea incapaz de otorgar el servicio de manera eficiente, por lo que se ven en la necesidad de crear nuevos departamentos o ampliar los ya existentes, lo que originan la creación de nuevas plazas que deben ser ocupadas por el personal ya sea de nuevo ingreso o de los que ya están en la organización y son promovidos por escalafón o cualquier otra forma, pero de la manera en que esta se dé genera un espacio que debe ser cubierto por alguien, dando pie a de que se lleve a cabo un proceso de reclutamiento y selección del personal mismo que de alguna manera en el sector público no es bien visto, debido a la infinidad de vicios que se dan en el sector público, lo que en ocasiones supuestamente provoca ineficiencias en el servicio, por no ser la persona recomendada idónea al puesto donde fue ubicado, la nueva tendencia indica que esto ya no es pertinente y que si es necesario aplicar por parte de los funcionarios mayor rigor en la ejecución

de los procesos de los programas de reclutamiento y selección del personal, que permita eficientes los servicios que se otorgan en las instituciones, principalmente en este caso, el de los servicios municipales en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. La administración municipal es una de las más criticadas en la población debido a que tiene a su cargo servicios de uso contante, infraestructura social como mercados, panteones, agua potable y drenaje, limpia y parques, alumbrado, entre otros. Por lo que se hace necesario cuidar la calidad de los servicios.

Para las ciencias que estudian al gobierno y en el corazón de la preocupación ciudadana, se ha vuelto prioritario el problema de la capacidad y eficacia de los gobiernos, es decir: ¿Qué tan bien gobiernan a sus sociedades? ¿Poseen los gobiernos la capacidad de conducir a sus países o comunidades hacia el desarrollo y la prosperidad? ¿Cuáles son las condiciones que hacen posible que los gobiernos estén en aptitud de gobernar? Las preguntas son muchas, pero todas reflejan dudas sobre la capacidad de las administraciones para desempeñar, de manera adecuada, su gobierno.

1.1. Situación problemática

La situación política a partir de la entrada a la presidencia de Andrés Manuel López Obrador, ha incidido mucho en el funcionamiento de las dependencias públicas, desde el año 2019 se inició en las dependencias un cambio bastante radical en la forma de administrar el recurso humano, se puso mayor atención a los instrumentos de control interno, especialmente en los de asistencias y permisos, se le disminuyó en gran medida la influencia de los sindicatos mediante la aplicación estricta de los reglamentos de trabajo y los instrumentos jurídicos relacionados con las relaciones laborales, de tal manera que no hubiese forma de reclamar, provocando que el personal de base y sindicalizado perdiera o fuera perdiendo los privilegios de los que en mucho tiempo gozaron,

debido al poder e influencia que por mucho tiempo tuvieron los sindicatos en incidir en la toma de decisiones en la contratación de personal y otros rubros en la Presidencia Municipal, otro aspecto en el que se ha influido es en el hecho de que las dependencias públicas ya no sean trincheras de grupos de poder, en el que se nombraban amigos compadres y amigos partiditas, que en ocasiones solapaban el mal funcionamiento de la dependencia.

A partir de la década de 1990, el concepto y el estudio de la Administración Pública ha sufrido profundas transformaciones, innovándose con nuevas categorías y nuevas denominaciones como las de: políticas públicas, gestión pública y gerencia pública. Todo ello ha sido consecuencia de las reformas que ha sufrido el Estado y que han tenido efectos en el aparato administrativo gubernamental a través de la modernización administrativa. En la búsqueda de nuevas formas para dar mayor eficiencia y eficacia a la gestión de lo público, se ha modificado el estudio en el campo disciplinario de la administración pública. Actualmente los funcionarios tienen la consigna de vigilar que todo funcione con apego al trabajo formal de las organizaciones, aplicando de manera estricta las disposiciones normativas, lo que se supone deberá incrementar la eficiencia de los distintos organismos públicos, y en los departamentos que conforman la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez Chiapas, esto deberá incidir en uno de los elementos más importantes, el recurso humano, ya que de aplicarse de manera irrestricta la normatividad para el reclutamiento y selección del personal, traerá como consecuencia la llegada de personal con mejores características, desde luego mejor que aquellos que de alguna manera ingresaron a laborar sin ningún proceso, es decir, que su puesto o cargo fue una mera designación por instrucción, lo cual desde luego provocaría el ingreso de personas que lejos de aportar a la dependencia mejoras con su trabajo, la perjudican con su ineficiencia, esto no es una regla puede darse el caso que bajo esta modalidad pudiese darse el hecho de que entre personal que aporta

beneficios pero es más difícil de que suceda, a comparación de un reclutamiento y una selección que permite elegir al mejor de los candidatos, de ahí la importancia de este trabajo de investigación en un proceso de cambio político, en este punto donde la modernización administrativa cobra sentido y se comienzan a favorecer nuevas técnicas, las cuales, serán útiles en la medida en que estén encaminadas a equilibrar el cumplimiento de tres objetivos: eficiencia, eficacia y legitimidad. La nueva gerencia pública hace hincapié en la necesidad de mejorar al sector público, no sólo modernizándolo desde el punto de vista tecnológico sino optimizando sus procesos y prácticas para que responda realmente a las necesidades de sus clientes: los ciudadanos, sin distingo de posturas políticas.

1.2. Objetivo de la investigación

Un punto de relevante importancia al comenzar una investigación, es el de definir de manera lo más clara que sea posible el porqué de la investigación, es decir, cual es la razón por la que se debe realizar y también que se pretende conocer con su realización, esto, además, se hace con la finalidad de que no se camine a ciegas en el momento de trabajar en la investigación, se trata pues de tener una referencia sobre la cual orientar los esfuerzos, recursos, etc. En este se define el propósito del investigador al realizar el estudio.

1.2.1. Objetivo general

Determinar la incidencia del modelo de la nueva administración pública gerencial sobre la eficiencia del programa de reclutamiento y selección de personal en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas,

1.2.2. Objetivos específicos

a). Conocer quiénes y de qué manera aplican el programa de reclutamiento y selección de personal, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

b). Conocer la importancia de que exista un programa de reclutamiento y selección de personal, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

c). Verificar la existencia y aplicación de un programa de reclutamiento y selección de personal, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

d). Entender la importancia de aplicar un programa de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de la nueva administración pública gerencial para incidir en el eficiente desempeño de la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

e). Describir la incidencia que la aplicación de un programa de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de la nueva administración pública gerencial puede tener en el eficiente desempeño de los trabajadores, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

1.3. Preguntas de investigación

El ser humano siempre se ha visto en la necesidad de indagar para conocer lo que le rodea, la idea de interrogarse acerca de lo que se desea investigar, es con la finalidad de saber qué es lo que verdaderamente deseamos saber y de esta manera apropiarnos de la realidad del objeto de estudio y además orientar nuestras actividades y recursos de manera eficiente hacia lo que deseamos saber, elaborar las preguntas de investigación nos permitirá conocer lo relacionado con la aplicación de un modelo de la nueva administración pública gerencial al programa de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en su eficiente desempeño, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

1.3.1. Pregunta general

¿Cuáles son los efectos que se generan en el eficiente desempeño del programa de reclutamiento y selección de personal, al aplicar el modelo de la nueva administración pública gerencial, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas,

1.3.2. Preguntas específicas

1. ¿El departamento de personal cuenta con un programa de reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Quiénes aplican el programa de reclutamiento y selección de personal, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?
3. ¿A partir de qué nivel jerárquico se aplica el programa de reclutamiento y selección de personal, en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?
4. ¿La aplicación del programa de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de la nueva administración pública gerencial incide en el desempeño del personal en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?
5. ¿Qué tan importante consideran los funcionarios de la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, que exista un programa de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de la nueva administración pública gerencial?

1.4. Justificación

La importancia de aplicar el modelo de la nueva administración pública gerencial en la selección de reclutamiento

Toda organización nace como consecuencia de una necesidad, ya sea del sector privado o público y esta necesidad es la que marca el rumbo de lo que se debe de hacer y cómo debe de hacerse, en el sector privado es el valor que se debe insertar en los bienes o servicios para satisfacer de manera eficiente las necesidades del consumidor lo que le da razón de ser a la empresa, en el sector público, las necesidades de carácter social son las que dan origen a las políticas públicas mismas que al ser aplicadas orientan el que hacer de las organizaciones públicas, el Gobierno Municipal en Tuxtla Gutiérrez Chiapas, al igual que el Gobierno Federal y Estatal, formulan un Plan de Desarrollo que les permita orientar sus acciones al cumplimiento de los ejes del desarrollo a través de la ejecución de la políticas públicas, teniendo como compromiso institucional el eficiente desempeño de todos y cada uno de sus departamentos, con la finalidad de satisfacer de manera eficiente las necesidades sociales de la población, para eso se hace necesario contar con los recursos adecuados para su eficaz funcionamiento, dentro de estos recursos el que se considera de mayor relevancia es el recurso humano, por ser este el encargado de marcar el rumbo y la calidad de las acciones, mediante el adecuado proceso de toma de decisiones, decisiones que en general serán de calidad siempre y cuando quien lo lleve a cabo sea alguien que cuenta con una serie de características que lo consideran con la autoridad suficiente para hacerlo, por contar con los conocimientos, la experiencia, habilidades y destreza suficientes para desempeñarse de manera profesional en lo que hace, el capital humano juega un papel relevante en el desarrollo de las organizaciones y por ende en el desarrollo de los pueblos.

En la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas, se percibe un desarrollo y crecimiento poblacional bastante grande, lo que se traduce en una elevada demanda de servicios, mismos que deberán ser procurados por el municipio, estas demandas al ir en constante crecimiento, crean la exigencia de una modernización administrativa, la de hacer los servicios con mayor rapidez y calidad, además, exige forzosamente una reestructuración constante de los procedimientos cada vez más complejos, que exigen a las personas que ahí laboran mayor capacitación y preparación, la aplicación de tecnología para que eficiente los procesos también exigen mayor capacidad por parte del personal, de ahí la importancia de que el municipio considere como relevante la creación y aplicación de un programa de reclutamiento, selección y capacitación, que le permita allegarse de un capital intelectual capaz de adaptarse a las exigencias que los cambios sociales, políticos y económicos que en Tuxtla Gutiérrez se exigen.

1.5. Delimitación del tema problema

La investigación se lleva a cabo en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se considera tomar en cuenta el departamento de personal, así como, al personal que labora dentro de las instalaciones de la presidencia municipal, la investigación se inició en febrero del año 2020 y la fecha tentativa para la culminación, está programada para julio del año 2020.

Existen otras delimitaciones como la escases de bibliografía e información y otras que hasta el momento no se han presentado.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Cuando el hombre desea acercarse al conocimiento de lo que le rodea, puede hacerlo de distintas maneras, por ejemplo, considerando su experiencia tratara de describir lo que ve, pero cuando a esa experiencia se le suma lo que otros han estudiado e investigado sobre el fenómeno, este

tendrá una mayor cantidad de datos que de alguna manera le ayudaran a incrementar el conocimiento, de ahí la importancia de que al realizar una investigación, quien la realiza se hará llegar de información sobre los conceptos relacionados con el fenómeno de estudio, esto de alguna manera le permitirá ampliar el espectro de información y lograr con ello una mejor comprensión de lo que se investiga. A continuación, se mencionan y definen conceptos que de alguna manera se relacionan con el tema de investigación.

2.1. Administración

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad. Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos en torno a la nueva era de la globalización como, por ejemplo, los Tratados de Libre Comercio, Tendencias Tecnológicas, entre otras, desde esa dimensión surge la necesidad de la Administración. Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende qué tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.

“Administración es la ciencia, técnica o arte que, por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”. (A.F. Stoner, 1996)

Dentro de la definición anterior, se destacan los medios por los cuales el concepto de

Administración es una ciencia. En el Recurso Humano se persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través de un “Esfuerzo Humano Combinado”. La importancia en el esfuerzo combinado de jefe, subalterno es determinante para el logro de las metas. Los Recursos Materiales también son importantes para lograr los objetivos de la empresa, la capacidad instalada e insumos para la producción son esenciales para la satisfacer las necesidades (bienes), que la sociedad demanda, obteniendo mayores utilidades para la empresa. El Recurso Técnico es considerado también como factor clave para el desarrollo organizacional; persigue la tecnificación en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa; la capacitación al personal, seminarios, talleres, entre otras; hacen que las empresas tengan una eficiente administración de los Recursos, logrando óptimos resultados con el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

La Administración dentro del contexto social es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad se da cuenta de la importancia del esfuerzo grupal y que con ello muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia, a través de la administración, se hace uso eficiente de todos los recursos que una entidad utiliza. Por lo que el propósito de la Administración se refiere a algo específico, como un objetivo en donde los administradores centran su atención y esfuerzo, en producir acciones exitosas, en la dirección de individuos con propósitos comunes, la buena administración se logra mediante el esfuerzo de todos los que participan en las acciones u objetivos que persigue una determinada organización. Para considerar lo que es la administración, se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan en conjunto, es decir mediante los esfuerzos de los miembros de un determinado grupo.

2.1.1. Proceso administrativo

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador. El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos.

Todo proceso administrativo desde el punto de vista conceptual o metodológico, es con el fin de aplicar y comprender mejor la administración, ya que separa los elementos que, en una circunstancia, se pueden dominar e integrar para dar resultados positivos dentro de una organización o empresa. Las etapas que comprende el proceso administrativo son la base

fundamental para el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo; teniendo como fin, permitir que la administración pueda guiar a la empresa a la realización de los objetivos que se hubieren fijado o que se propongan, logrando de esa forma los objetivos trazados. El proceso Administrativo está compuesto de diferentes etapas básicas a través de las cuales se realiza la administración. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales en cualquier tipo de organización, las fases del Proceso Administrativo son las siguientes:

2.1.2. Planeación

Esta fase del proceso predetermina el curso de acción a seguir, permite decidir qué hacer antes de hacerlo, como base para prever y manejar el futuro; en consecuencia, planeación es sistematizar por adelantado los objetivos, políticas, programas, proyectos, planes de acción, entre otras. Tiene por objeto asegurar la supervivencia empresarial y neutralizar la incertidumbre. Ninguna empresa puede alcanzar el buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzo de otros requiere planeación. La planeación es una función fundamental del proceso administrativo y es básica para las otras funciones administrativas.

2.1.3. Organización

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomodada a las personas, en un esquema aceptable que pueda desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está diseñada para que apoye a las personas a que trabajen en conjunto de forma eficaz, con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa. La importancia de la organización radica en el hecho de ser un medio de ordenación

indispensable para lograr la efectividad con el esfuerzo en conjunto, donde se coordinan las acciones de muchos individuos, de modo que la actuación es satisfactoria, ya que el propósito de la organización es ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional.

2.1.4. Dirección

“La Dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (Koontz Harold, 1998). Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo de una manera significativa una respuesta “positiva” de parte de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Se puede mencionar que la dirección influye de una manera directa sobre las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen, encaminados al logro de metas en una situación determinada. Cabe mencionar que influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas dentro de la organización, es necesario incluir factores como la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección canales de comunicación más efectivos y la resolución de conflictos. Por lo general los ejecutivos son los encargados de este proceso el cual su función es guiar y supervisar a los subordinados, instruirlos, informarlos, revisar sus trabajos y sus métodos, y tomar la acción que permite ejecutarlos o realizarlos.

La Dirección es muy importante porque contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por medio de la influencia hacia los individuos, aplicando liderazgo, motivación y formas de comunicaciones eficaces y oportunas por parte de los administradores, encaminándose al logro de los objetivos en la empresa. El reto de la

planificación y organización no solamente es crear un plan estratégico razonable y una estructura organizativa ideal para alcanzar metas, se trata de traducir dichas acciones en actos y, para sostenerlo, los gerentes deben de tener la voluntad para alentar y apoyar a las personas que lleven los planes a la práctica y que trabajen dentro de la estructura organizativa.

2.1.5. Control

“Función Administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes”. (Koontz y Weihrich, 1998) Esta definición explica la importancia de determinar lo que se está llevando a cabo en una empresa, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias para evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

El Control es la última fase del proceso administrativo mediante el cual se miden los resultados obtenidos, con respecto a los que se esperaba en los planes elaborados para determinado propósito. El control permite visualizar y analizar las desviaciones o diferencias, con el objeto de informar oportunamente a la dirección para tomar las medidas correctivas. Esta fase del proceso es esencial para todos los administradores, aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, todos tienen las responsabilidades de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas más soportada en cualquier nivel. URL del Documento: (<https://es.calameo.com/read/005386535ee82ca406f5b>)ⁱ

Para facilitar de manera eficiente el logro de los objetivos es necesario Planear, crear una estructura Organizacional y Dirigir, así como motivar a los empleados. No obstante, no hay garantía; es ahí donde el control es importante para verificar las actividades y asegurarse que se

estén llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante.

2.2. Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Fayol, citado por Hall (1981), define a la organización como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de

relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforma. Mancebo del Castillo (1992) analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con los cuales se está en contacto en una organización, que son los siguientes: El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia. (Hall, 1996).

2.2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas. La primera y fundamentalmente importante: las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. La segunda: las estructuras están diseñadas para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Y una tercera función se fija en el medio en el cual se ejerce el poder, y que son las estructuras que también conforman o determinan qué posiciones tiene y en el cual se toman las decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción, en gran medida, está determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones (Hall, 1996).

Por estructura organizacional significamos “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente” (Blau, 1974; p. 12;). Esta definición sencilla requiere de ampliación. Una consecuencia de la

definición es la división del trabajo; a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones. Otra consecuencia es que las organizaciones tienen rangos o una jerarquía; las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan estas posiciones. Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las “estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura” (Sewell, 1992: p. 4). En un tono similar, se ve la estructura como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes” (Ranson, Hinings y Greenwood: 1980, p.3 se agregan las cursivas). Estos enfoques enfatizan que la estructura de una organización no queda fija para siempre jamás. Más bien, configura lo que sucede en una organización, y a su vez es configurada por lo que sucede en la organización. Este punto enfatiza el hecho de que las organizaciones son conservadoras por naturaleza. Su estructura “constituye” las interacciones que tienen lugar dentro de ellas. La estructura no se rinde a una conformidad total, pero también evita un comportamiento aleatorio. (Hall, 1996)

2.2.2. Análisis de puesto

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. En una compañía pequeña esta necesidad se puede entender mediante un sistema manual, a medida que la organización se hace más compleja, la información se maneja con sistemas computarizados. La gestión de recursos humanos es el área de la empresa que se ocupa de la

organización y la utilización de las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante la selección, formación y motivación del mismo para conseguir la eficiencia empresarial.

Una manera de entender el puesto y las tareas que en él se desempeñan, es a través del análisis de puesto que, de acuerdo a Luis R Gómez Mejía, consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis del trabajo supone un estudio metódico que revele detalles importantes. Concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo. (Cardy. 2008); o en el caso de fernando Arias Galicia quien comenta que en este se estudian básicamente: Las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo. (Galicia. 2003)

La **tarea**, es el concepto más elemental y constituye la unidad del análisis, los demás conceptos suelen sustentarse en ella. El puesto viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo. El rol se centra en el componente social del trabajo. Puesto y rol son la unidad de gestión, tienen una naturaleza organizativa y forman parte de la estructura organizacional. La ocupación no se ciñe al ámbito de la organización y contribuye a configurar parte de la estructura social del trabajo. Es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño. En relación al puesto de trabajo es posible otra clasificación: las tareas prescritas y las tareas emergentes:

- Las tareas prescritas, son aquellas que están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas.
- Las tareas emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetivas,

dinámicas, evolucionan en su realización y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo, son en definitiva aquellas tareas que el realizador del puesto introduce con su propio estilo o con los intereses que persigue o que las realiza de una u otra forma por su propia formación, habilidades o capacidades.

El **puesto** de trabajo es hoy por hoy el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto (ingeniero/a, arquitecto/a), que además supone una categoría profesional, unas condiciones laborales y económicas determinadas y que varían en función del puesto ocupado. Puede definirse como el conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizados por trabajadores individuales, aunque puede haber más de una persona en un mismo puesto. Hontagas, Peiró, 1996. Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En Peiró, J. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

- Análisis de puestos de trabajo, APT: Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión

de la división del trabajo.

- Descripción de puestos de trabajo, DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades. (Carrasco, 2009)

2.2.3. Descripción de puestos

Descripción del puesto de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Una descripción específica del puesto de trabajo: Es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo. Se ajusta mejor a una estructura burocrática, con fronteras bien definidas que separan las distintas funciones y los distintos niveles de dirección.

La descripción general del puesto de trabajo, una descripción bastante nueva, se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos. (Cardy. 2008).

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano. Podríamos definir el Análisis de Puestos como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. Por tanto, es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo, a través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. (Carrasco, 2009)

Descripción y análisis de puestos: Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, afín de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2.2.4. Requerimientos del puesto

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo. Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo

- Educación pertinente
- Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia, aptitudes manuales o mentales, aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras

Los requerimientos del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos, esto con la finalidad de cumplir con mayor satisfacción sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependen. En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad. Requisición de personal: Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (Chiavenato., 2007)

2.3. Integración

La función gerencial de la integración de personal (staffing) se define como cubrir y mantener

cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. De acuerdo a Harold Koontz: Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva reclutación y selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones. (Harold Koontz, 2008), De acuerdo a Agustín Reyes Ponce Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social. (Ponce 2004), Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos. La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes. (Galindo., 2007)

La ética profesional como principio que fundamenta la integración de nuevos elementos a una empresa, implica la obligación de asegurar a las personas que puedan estar presentes en los procesos de reclutamiento y selección que se tomara una línea imparcial de responsabilidad no sólo para proporcionar garantías de calidad sobre los recursos y el proceso (incluyendo en esa responsabilidad la de las actuaciones de los colaboradores), sino también extenderla a las consecuencias del proceso sobre todas las partes intervinientes. Una vez expresada la demanda se debe formalizar mediante un contrato escrito o acuerdo de prestación de servicios el cual debe contemplar quién realiza la demanda y los compromisos de ambas partes. El encargado de llevar

a cabo el proceso de reclutamiento y/o el proceso de selección puede ser interno (generalmente departamento de Recursos Humanos) o externo a la empresa demandante. Independientemente de su condición este agente -que será intermediario entre el empleador y el candidato- debe clarificar la demanda de su cliente mediante la ejecución del perfil de exigencias. El perfil de exigencias debe recoger la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del ocupante del mismo.

2.3.1. Reclutamiento y selección de personal

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de Reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección. En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar; y consiste en el establecimiento de contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa. En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto. Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente válido, lo que modula la continuidad del proceso, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos; en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de

incorporación; o en el caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento.

La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y las técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos. Tras la aplicación de las pruebas se realiza la integración de la información recogida en el informe de resultados. El informe debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar. La siguiente fase es la toma de decisión, en la que el papel de los reclutadores y evaluadores se limita a aportar la información cualificada sobre los resultados obtenidos, y a asesorar sobre los procedimientos para realizar la mejor elección posible entre los candidatos disponibles. La independencia de criterio hace recomendable que los decisores sean personas con responsabilidad organizativa que no hayan estado directamente implicados en las tareas de atracción y evaluación de los candidatos. Una vez decidido el candidato adecuado se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación. En esta etapa pueden surgir complicaciones por la aparición en la formulación de los compromisos mutuos entre empleador y empleado de cláusulas no debatidas anteriormente, y que pueden hacer que cualquiera de las partes renuncie al acuerdo. Por esta razón, la especificación al inicio del proceso de las condiciones contractuales ofertadas por el empleador debe ser precisa y tan exhaustiva como sea posible; de esta forma se ahorran costes innecesarios y se evitan ineficiencias derivadas de la captación y evaluación de candidatos no interesados. Con todo, el proceso no termina hasta que la persona está plenamente integrada en su puesto y ha sido superado el periodo de socialización inicial del candidato, comprobando ambas partes (empleador y empleado) que existe ajuste, y que la decisión tomada es satisfactoria para ambas

partes. Por último, se lleva a cabo una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo. La realización de una auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de calidad certificado es la mejor práctica recomendable. (Chiavenato., 2007)

2.3.2. El reclutamiento y selección en la administración pública

El reclutamiento y la selección de personal constituyen dos elementos claves en la arquitectura institucional del sistema de empleo público; y dos funciones esenciales y estratégicas de la gestión de personas que, además, son determinantes para la construcción social y profesional de las organizaciones que integran la Administración pública. (González garcía 2015.)

Desde una definición simple se dice que la selección es un acto con el objeto de “elegir a una o varias personas o cosas de entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas” (27) * (27 DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Real Academia Española. Vigésima primera edición, Tomo II, Madrid 1992, p 1858.) Dado que nuestro caso se trata de selección de personas, entonces la acción de elegir obliga a separar a unas personas de otras de acuerdo a determinadas características. La definición de estas características puede depender de la ley o de la voluntad de quien selecciona. Esta es la diferencia fundamental entre un modelo o sistema de empleo público u otro, la selección en México ha transitado de la discrecionalidad a la sujeción de un procedimiento determinado en la ley.

La selección dentro del SSPC, es un procedimiento legalmente pormenorizado para identificar conocimientos, capacidad habilidades y experiencia de las personas que aspiran a ocupar una plaza del sistema, con el propósito de garantizar el acceso a los más aptos para el desempeño del

puesto. En México no obstante las experiencias parciales de servicio profesional, ha prevalecido la selección discrecional, aunque la evolución del empleo público, reporta que la selección se transforma en una acción con implicaciones jurídicas y administrativas. Desde el punto de vista jurídico es indispensable apearse a un procedimiento previamente establecido en una ley y ejecutado por autoridad competente. Administrativamente importa incorporar a una persona específica que posee conocimientos y habilidades para obtener resultados en una tarea concreta dentro del gobierno. Cuando el acto de seleccionar a una persona depende solo del criterio discrecional de quien tiene la facultad de nombrar, la selección es vulnerable y se torna un mecanismo de carácter político ya que trae consigo la posibilidad de vincular las relaciones de poder de partidos y grupos políticos con la organización y funcionamiento de administración, todo a través de esta forma de seleccionar.

Los sistemas de selección tienden a ser heterogéneos, dependen de la relación costo-beneficio. A diferencia de la empresa privada, en el ámbito de la administración pública, la selección de personas para el servicio público depende de las normas jurídicas, que definen tanto a la autoridad competente, como los requisitos y el procedimiento de la selección. Actualmente la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM en adelante) no hace referencia al término “selección” sino que aun utiliza la palabra designación que denota discrecionalidad propia del sistema de botín, para elegir a la persona que ocupara una plaza en la administración pública, no obstante ésta “designación”, se establece vinculada a la capacidad de los aspirantes, así en la fracción VII del APARTADO B del artículo 123 de la CPEUM, decreta que “la designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.” párrafo que debió haberse reformado junto o paralelamente a la promulgación de la LSPC; en parte sirve

de fundamento al sistema que ahora existe, lo cierto es que fue letra muerta durante varias décadas y sigue siendo por lo que respecta a las escuelas de administración pública. (Davila. 2013)

2.4. La administración pública municipal

La administración pública es un campo disciplinario y profesional, vivo y actuante; es un elemento indisoluble del Estado y es la herramienta fundamental con que cuentan los gobiernos para lograr incidir en un equilibrio social más justo. Sus transformaciones han sido espectaculares, aunque sus resultados no han ofrecido lo que al menos en términos de expectativa se esperaba de ellas. Sin embargo, no existe en el desarrollo social una mejor alternativa para lograr recortar la distancia entre los que tienen más y tienen menos. Lo que es necesario hacer es reconocer que solo la administración pública ofrece esta posibilidad. (María del Carmen Pardo, 2016)

En sus orígenes, los estudios de Administración Pública, del mismo modo que los de Ciencia Política, centraban su principal esfuerzo en cómo establecer la constitución, es decir, en cómo administrar las organizaciones públicas eficaz y honestamente y, presumiblemente, sirviendo al interés público. Esta contemplación era, por tanto, primordialmente institucional, normativa y estática. En definitiva, ésta es una visión de la responsabilidad moral y política, concebida en términos jerárquicos, en términos de la responsabilidad de las organizaciones públicas con respecto a la autoridad política electa. Otra corriente, dentro de los estudios de Administración Pública, se preocupaba de trasladar los valores empresariales, o al menos los de gestión de los negocios al interior de las organizaciones públicas (**Denhardt, 1990**). Estas dos posiciones de las «doctrinas» de Administración Pública fueron formuladas cuando el objetivo principal de los que

diseñaban las estructuras de administración y de gobierno era construir una burocracia profesional, mientras que más tarde la cuestión fue cómo controlar esa burocracia (**Kaufman, 1956**). Consiguientemente, la validez temporal de estos postulados se asocia al siglo XIX y a la primera parte del siglo XX de acuerdo a lo que cada sistema político-administrativo tarde en construir una administración pública profesional. (Barroso., 1997)

En un sentido amplio, el concepto de administración se refiere a actividades cooperativas dirigidas a conseguir objetivos comunes. Para una organización esto implica aplicar técnicas de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales. Cuando se habla de que existe gobernabilidad, significa que hay relaciones productivas al igual que satisfactorias entre los ciudadanos y el territorio, cuando esta relación pervierte el ámbito, entonces no hay gobernabilidad. Si se compara la estructura de una organización con el cuerpo humano, el ayuntamiento equivaldría a lo que es el cerebro, pues el ayuntamiento requiere de una estructura que es el aparato administrativo (correspondería a las extremidades del cuerpo) para llevar a cabo estas acciones, siendo fundamental que las convierta en acciones concretas, prácticas y efectivas. Lo más importante del gobierno es tener un propósito, después se requiere de un aparato administrativo, para que los recursos humanos, materiales y organizacionales los articule y conseguir lo que se quiere. La organización administrativa municipal se puede considerar como un cuerpo o sistema donde cada uno de los miembros tiene una función.

La efectividad de la organización depende de la capacidad de realización de cada uno de los miembros, los cuales son mutuamente interdependientes. Las autoridades políticas no son actores ejecutivos, sino quienes toman las decisiones para que el aparato administrativo implemente los

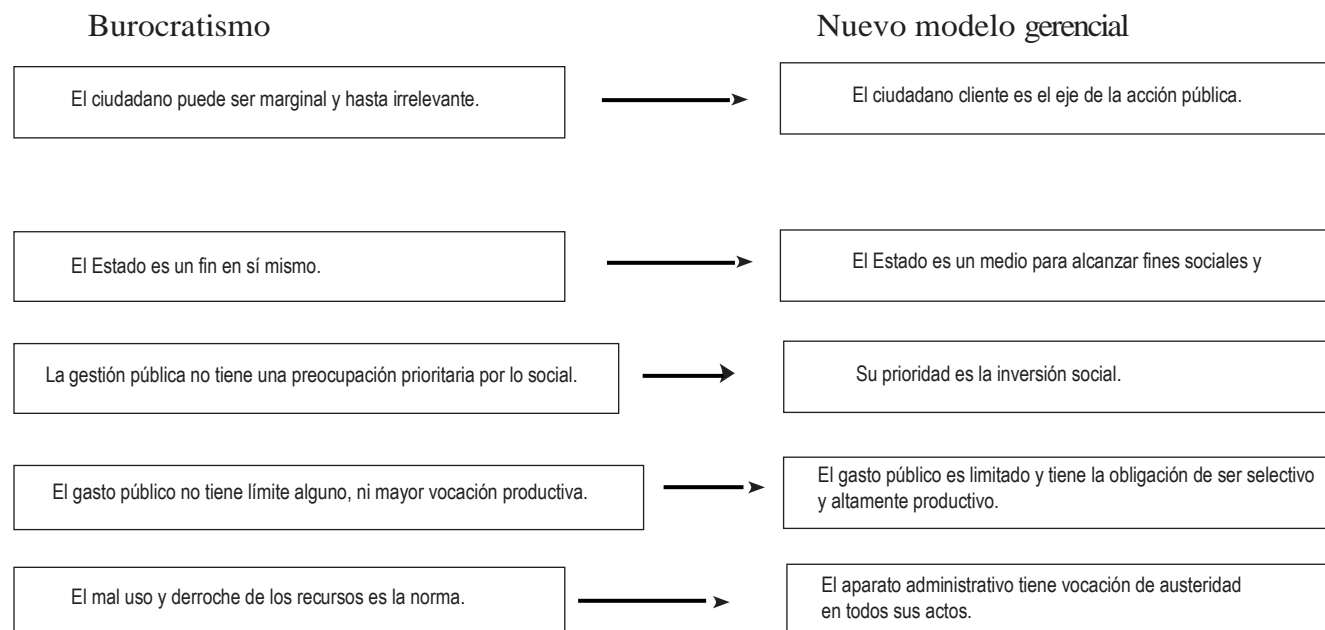
planes y programas que se han diseñado. En un gobierno municipal no se requiere sólo de buenos funcionarios, debe existir una estructura eficiente, relaciones productivas y excelente comunicación para traducir el trabajo en acciones concretas para lograr buenos resultados. Tal vez trabajen en el municipio personas muy brillantes, pero las acciones no se van a llevar a cabo si no existe una buena organización. Todas las municipalidades necesitan contar con la capacidad de administrar el conjunto del que hacer municipal, de gestionar transparente y adecuadamente los recursos de la municipalidad para cumplir con los objetivos propuestos. El tamaño y la organización de la administración municipal dependen en buena medida también, del tamaño del municipio y de la cantidad de recursos que maneja. Los grandes desafíos de la administración municipal suelen estar en la integración del conjunto de sus áreas de trabajo y en contar con los recursos humanos idóneos; así como la institucionalización de procesos y políticas que, sin ser tangibles, garantizan la gobernabilidad, el buen resultado, la sostenibilidad y sobre todo la legitimidad de la gestión municipal.

La Administración Municipal es un traje a la medida. Cada municipio tiene sus planes y acciones dependiendo de sus características y actividades importantes. La composición de las dependencias del aparato administrativo depende del proyecto municipal, sólo algunas son fundamentales como la tesorería municipal, la Policía, Dirección de servicios y obras públicas. El resto de las direcciones son las que obedecen a las expectativas, necesidades y el proyecto gubernamental, como la Dirección de la mujer, Apoyo a los jóvenes, o las que se crean necesarias.

2.4.1. El modelo de la nueva administración pública gerencial

Este nuevo paradigma administrativo centra su acción en la satisfacción del ciudadano, lo cual implica un tipo de racionalidad político-administrativa, orientada al éxito (Feffer, 2000), que le da una gran relevancia a los principios de competitividad y de eficiencia (Ménard, 1997). El establecimiento de este nuevo tipo de racionalidad administrativa, implica, desde la perspectiva de autores como Bresser y Osborne, superar el burocratismo, al cual se le asigna la responsabilidad de los problemas de ineficiencia de la gestión pública y la crisis de la Administración Pública. Esta postura se resume así:

Cuadro 1. Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial



Fuente: Elaboración propia basada en estudios del profesor Omar Guerrero en Administración Pública Cataléctica (Guerrero, 2002).

La Nueva Gerencia Pública desarrolla propuestas valorativas que determina la configuración de las organizaciones hacia argumentos como: Estar en contra de la burocracia; defender el mercado como mecanismo óptimo para distribuir los beneficios; que el mérito y el ser dueños de sí mismos son los mejores jueces sociales –debido a su condición técnica y neutral–; el hecho de que las reglas y procedimientos formales limitan el ser dueños de sí mismos; y que el ciudadano es el que mejor conoce lo que desea. Estos argumentos impactan las organizaciones en cuanto a su diseño al configurar un nuevo marco axiológico, donde se necesita de organizaciones públicas eficientes, neutras y gerenciales. Pero en donde el problema del diseño de instituciones y soportes organizacionales justos y conscientes con los principios de diferencia y autonomía, pasa a ser un debate periférico (Arellano y Cabrero, 2005).

CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

En este apartado se realizó una descripción lo más detalla posible del contexto en el cual se realiza la investigación, procurando en todo momento incluir dentro del contexto a todos y cada uno de los elementos involucrados, esto se realizó en base a la descripción del problema de estudio, en el cual se menciona los pormenores que dan origen a la investigación, misma que se llevó a cabo en la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y más específicamente en las áreas de trabajo que de alguna manera se involucran con la gestión de personal.

3.1. Descripción de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas

El municipio de Tuxtla Gutiérrez está ubicado en la Depresión Central presentando relieve montañoso tanto al sur como al norte, sus coordenadas geográficas son 16° 45" N y 93° 07" W.

Limita al norte con San Fernando y Osumacinta, al este con Chiapa de Corzo, al sur con Suchiapa y al oeste con Ocozocoautla y Berriozábal.

El municipio de Tuxtla Gutiérrez está conformado por 115 localidades, de las cuales únicamente 10 de ellas cuentan con más de 100 habitantes; las más importantes son: Tuxtla Gutiérrez, El Jobo y Copoya, que en conjunto concentran el 99.37% de la población municipal. (Censo de Población y Vivienda 2010. INEGI. México.2011.)

Su extensión territorial es de 412.40 km², lo que representa el 3.26 % de la región Centro y el 0.55% de la superficie estatal, su altitud es de 600 msnm. Con base al Censo General de Población y Vivienda 2015, señala que en el municipio de Tuxtla Gutiérrez residen 598,710 habitantes, que representan el 0.5% de la población de total del estado de Chiapas. De estos 52.6% son mujeres, mientras que el restante 47.4% son hombres. Tuxtla es un municipio “joven” en términos de edad de la población, encontrando que el 26.7% de la población es menor de 14 años, el 29.0% son jóvenes de 15 a 29 años, el 38.5% son adultos en edad productiva de 30 a 64 años y únicamente un 4.6% son adultos mayores de 64.

<https://tuxtla.gob.mx/iciplam/descargas/Tuxtla2030.pdf>

3.2. Antecedentes históricos de Tuxtla Gutiérrez

Tuxtla Gutiérrez fue fundada por los indios zoques con el nombre de Coyatoc "lugar, casa o tierra de conejos". El nombre actual se deriva del náhuatl; En 1486 y 1505, los aztecas invadieron la región, destruyeron Coyatoc y le nombraron Tuchtlán, que significa lo mismo; más tarde los españoles castellanizaron este nombre llamándolo Tuxtla. En 1748 ya aparece como San Marcos Tuxtla; en 1768 fue asiento de la segunda alcaldía mayor de Chiapas; el 29 de octubre de 1813, las cortes de Cádiz, España, elevan a la categoría de villa al pueblo de Tuxtla;

el 27 de julio de 1829, es elevada al rango de ciudad por el Gobernador interino Emeterio Pineda; en 1837, Tuxtla, en la división del Estado, queda como cabecera del distrito del Oeste; el 31 de mayo de 1848, se le agrega al nombre de Tuxtla el apellido de Gutiérrez en honor a don Joaquín Miguel Gutiérrez, ilustre federalista; el 11 de agosto de 1892, se declara a Tuxtla Gutiérrez sede de los poderes públicos de Chiapas; en 1925 durante el gobierno de Carlos A. Vidal, desaparece el Ayuntamiento, quedando sujeto a una sección del gobierno. (Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México, Estado de Chiapas.)
<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/>.

3.3. Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

El H. ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez, ha pasado por una serie de situaciones muy complejas, debido al alto crecimiento poblacional que demanda una infinidad de servicios, además, de contar con una sociedad muy dinámica, lo que genera constantes cambios en su estructura física y administrativa, así como un enorme esfuerzo por parte de quienes gobiernan al municipio. Su estructura administrativa se conforma por el presidente municipal, Síndica Municipal, 14 regidores con sus respectivos suplentes, además cuenta con un Gabinete denominado, Administración Pública Municipal, conformada por la Tesorería, Secretarías e Institutos, órganos públicos descentralizados tales como el DIF. Desarrollo Integral de la Familia, SMAPA. Sistema Municipal de Agua potable y Alcantarillado y CIPLAN. Instituto Ciudadano de Planeación Municipal, entre otras.

A raíz de la reforma constitucional de 1999, se amplió la esfera competencial de los Municipios en lo relativo a su facultad reglamentaria en los temas a que se refiere el segundo párrafo de la fracción II, del artículo 115, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; derivado de aquella, los Ayuntamientos están facultados para expedir dos tipos de normas

reglamentarias, el reglamento tradicional de detalle de las normas, que funciona similarmente a los derivados de la fracción I, del artículo 89, de la Constitución Federal y de los expedidos por los Gobernadores de los Estados, en los cuales la extensión normativa y su capacidad de innovación es limitada, toda vez que el principio de subordinación jerárquica exige que el reglamento se encuentre precedido por una ley, cuyas disposiciones desarrolle, complemente o pormenore y en las que se encuentre su justificación y medida; y por otra parte, los reglamentos derivados de la fracción II, del artículo 115 constitucional, que tienen mayor extensión normativa, ya que los Municipios, respetando las bases establecidas por las legislaturas pueden regular con autonomía, aquellos aspectos específicos de la vida municipal en el ámbito competencial, lo cual les permite adoptar una variedad de formas adecuadas para regular su vida interna, tanto en lo referente a su organización administrativa y sus competencias constitucionales, exclusiva como en la relación con sus gobernados, atendiendo a las características sociales, económicas, biogeográficas, poblacionales, culturales y urbanísticas, entre otras; pues los Municipios deben ser iguales en lo que es consustancial a todos, lo cual se logra con la emisión de las bases generales que emite la Legislatura del Estado, pero tienen derecho, derivado de la Constitución Federal, de ser distintos en lo que es propio de cada uno de ellos, extremo que se colma a través de la facultad normativa exclusiva conferida por la citada fracción II, del artículo 115 constitucional. Partiendo de lo anterior tenemos que las características que reviste el Municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, son especiales, pues como capital del Estado de Chiapas, su crecimiento es rápido y constante, lo que requiere de una mayor atención y amplitud de los servicios que el Gobierno Municipal está obligado a prestar, lo cual no sería posible, sino mediante normas reglamentarias que le brinden las directrices del rumbo al que se quiere guiar al municipio, para una mejor calidad de vida. Es decir, deben crearse normas

que se encuentren a la altura de las necesidades que la sociedad requiere. Para cumplir con este reto, en una labor extraordinaria que ha implicado para la Administración Municipal actual, se han agotado diversos recursos desde el análisis de todo el engrane estructural con el que cuenta el Ayuntamiento, hasta la búsqueda de alternativas que conduzcan a la adecuación e innovación de la organización administrativa, con el objeto de cubrir todas y cada una de las demandas de la ciudadanía, creando un vínculo que les brinde la seguridad de que esta Administración se encuentra trabajando para el bienestar común.

3.3.1. Ayuntamiento Constitucional de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

En sesión extraordinaria de Cabildo, celebrada el pasado dos de octubre de dos mil quince, el H. Ayuntamiento autorizó al Presidente Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, la facultad de crear nuevas dependencias, unidades administrativas u organismos, así como fusionar, modificar o suprimir áreas existentes de acuerdo con las necesidades del Municipio y el presupuesto de egresos respectivo. (Plan municipal de desarrollo 2015-2018)

3.3.2. Oficialía Mayor.

La ley orgánica municipal del estado de Chiapas, señala en sus numerales 55 y 56, respectivamente, que, para la mejor organización y funcionamiento de la administración pública municipal, el presidente y el ayuntamiento se auxiliaran, entre otras dependencias, de oficialía mayor.

De esta forma se erige la oficialía mayor como órgano encargado de la planeación, dirección, supervisión y evaluación de las acciones y lineamientos en relación a la administración del capital humano, recursos materiales, patrimonio municipal, así como la adquisición de bienes y servicios. En el Manual de organización, en su objetivo se describe claramente su propósito:

Objetivo del Manual: Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional, formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la oficialía Mayor; permitiendo con ello, deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y/o desagregación innecesaria en las funciones y detectar omisiones, coadyuvando con ello la ejecución correcta de las labores encomendadas a los servidores públicos municipales y que propicie al mismo tiempo, el óptimo aprovechamiento de recursos humanos, materiales y patrimoniales.

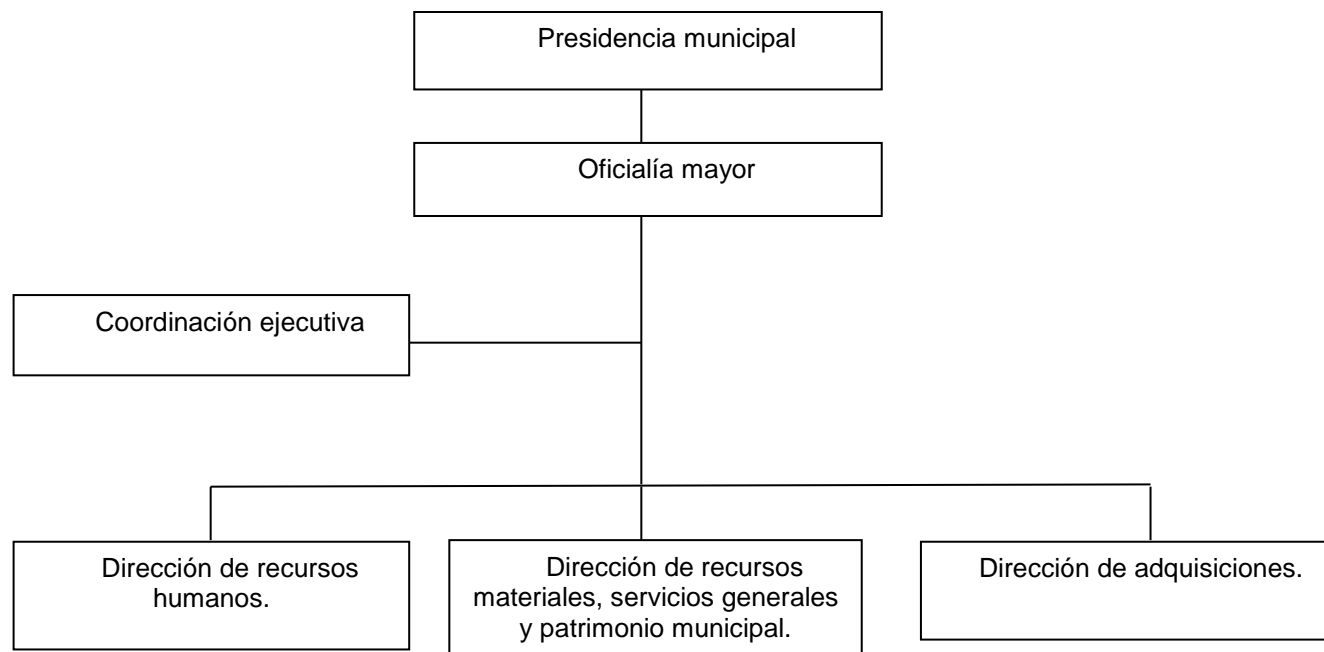
3.4. Misión

Impulsar el desarrollo de los recursos humanos y el uso eficaz y eficiente de los recursos materiales y patrimoniales del Gobierno Municipal; así como a licitatorios que así requieran las Dependencias y órganos desconcentrados del gobierno Municipal de Tuxtla Gutiérrez.

3.5. Visión

Elevar la productividad y calidad en todos los procesos operativos y de Control relacionados con el manejo de los recursos públicos asignados, aprovechando al máximo el Capital humano, los bienes materiales y patrimoniales con los que cuenta el Gobierno Municipal y mediante la correcta aplicación de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios, con la finalidad de evitar generar gastos innecesarios.

ORGANIGRAMA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TUXTLA GUIÉRREZ,
CHIAPAS.



3.6. Atribuciones

3.6.1. Reglamento de la administración pública municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Capítulo XI: De la oficialía mayor

Artículo 110. La oficialía mayor tiene como objetivo planear, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las funciones, acciones y lineamientos en relación a la administración del capital humano, recursos materiales, así como la adquisición de bienes y prestación de servicios para cada una de las dependencias de la administración pública municipal:

- I. Proponer las medidas técnicas de organización administrativa, con un enfoque de competitividad y calidad gubernamental que impulse la modernización de la estructura de la administración pública municipal.
- II. Coordinar la implementación de las políticas públicas, objetivos y líneas de acción, respecto a la planeación y ejecución del plan municipal de desarrollo, en materia de administración del capital humano y recurso material, informático, tecnológico, servicios generales, patrimonio municipal y adquisiciones de bienes muebles y servicios.
- III. Evaluar las necesidades que en materia de capital humano requiere las dependencias de la estructura orgánica de la administración pública municipal.
- IV. Asegurar que se expida, por acuerdo del gobierno municipal, los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias, jubilaciones y pensiones por invalidez de los servidores públicos.
- V. Establecer por acuerdo del presidente, normas, políticas y lineamientos de administración, remuneraciones, licencias, estímulos, prestamos, recompensas y prestaciones de las plazas sindicalizadas de los servidores públicos al servicio del municipio.
- VI. Solicitar información relativa a los planes y programas de gastos públicos y el anteproyecto del presupuesto de egresos.
- VII. Proponer la creación de nuevas plazas o unidades administrativas que requieran las dependencias municipales.
- VIII. Procurar que se mantengan actualizados los expedientes personales de los servidores públicos.

- IX. Coordinar los procedimientos de evaluación y control del capital humano.
- X. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias que rigen las relaciones laborales entre el ayuntamiento y los servidores públicos.
- XI. Verificar que se impongan las sanciones y medidas disciplinarias a que se hagan acreedores los servidores públicos municipales, por el incumplimiento de sus obligaciones laborales, orden judicial, o en su caso, por aquellas derivadas de un procedimiento administrativo de responsabilidades.
- XII. Recibir y analizar, en su caso, firmar el convenio de soluciones al pliego petitorio que presente el sindicato de trabajadores que acrediten tener la toma de nota.
- XIII. Inspeccionar el cumplimiento de las peticiones en materiales y servicios generales que solicitan las dependencias del gobierno municipal, conforme a las disposiciones legales que regulan su operación.
- XIV. Procura la vigilancia y control de los almacenes municipales, mediante sistemas efectivos de inventarios y procedimientos que optimicen las operaciones de recepción, guarda, registro y despacho de bienes muebles y materiales.
- XV. Promover la actualización de inventario general de los bienes propiedad del gobierno municipal.
- XVI. Evaluar la contratación de los seguros necesarios para la protección de los bienes muebles e inmuebles propiedad del gobierno municipal.
- XVII. Recomendar estrategias que contribuyan en la planeación, proyección, coordinación y aplicación de los planes y programas del gasto público, así como en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de egresos.

- XVIII. Impulsar ampliaciones presupuestales no incluidas en el presupuesto de egresos municipal y en su caso, conocer las autorizadas.
- XIX. Conocer de los recursos de programas federales y estatales obtenidos de manera adicional al presupuesto autorizado.
- XX. Procura, cuando así lo solicite la coordinación de tecnologías de la información y comunicaciones, a través del enlace que para los efectos se designe, la asistencia en el trámite ante personas físicas o morales, mexicanas o del extranjero, públicas o privadas, para la obtención y consolidación de recursos, que tengan por objeto el desarrollo o adquisición de proyectos en materia de tecnologías de información y comunicación, sistemas informáticos, administración pública municipal.
- XXI. vigilar que se realicen los procesos licitatorios en las diferentes modalidades que marca la ley de adquisiciones, arrendamiento de bienes muebles y contratación de servicios del gobierno municipal.
- XXII. Participar en los actos que le encomiende la ley de adquisiciones que corresponda, salvo acuerdos delegatorios específicos que emita, sin perjuicios sus facultades directas, siempre y cuando dicha ley o el presente reglamento no lo prohíba.
- XXIII. Coordinar y dirigir a las coordinaciones administrativas de las dependencias que cuenten con un órgano administrativo de esta naturaleza, o en su caso proponer la creación de coordinaciones administrativas dentro de las dependencias que carezcan de ella y que a su juicio estime pertinente, para un mejor control del recurso humano, material y vigilancia de los procesos licitatorios.
- XXIV. Delegar en sus subalternos, las atribuciones que le correspondan, excepto aquellas que por su ejercicio sea personalísimo.

XXV. Las demás que le encomienden el gobierno municipal, el presidente municipal, así como las que le confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables.

Funciones:

Nombre del puesto	Oficialía mayor
jefe inmediato	Presidente municipal
Subordinados inmediatos	<p>I. Coordinador ejecutivo.</p> <p>II. Director de recursos humanos</p> <p>III. Director de recursos materiales, servicios generales y patrimonio municipal.</p> <p>IV. Director de adquisiciones.</p>

Objetivo:

<p>Administrar el capital humano, los recursos materiales y patrimoniales, así como los procesos para las adquisiciones de bienes, contratación y prestación de servicios del H. ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez.</p>
--

Funciones:

1. Asegurar la implementación de políticas públicas, objetivos y líneas de acción respecto a la planeación y ejecución del plan municipal de desarrollo, en todo lo concerniente al

capital humano, material y patrimonial del gobierno municipal, así como de los procesos para la adquisición de bienes y prestación de servicios.

2. Impulsar la aplicación de mecanismo de organización administrativa en materia de recursos humanos, materiales, servicios generales, patrimonio municipal y adquisición de bienes y prestación de servicios.
3. Procurar se optimicen los procesos dirigidos al control de capital humano, recurso material, patrimonio y servicios generales del gobierno municipal.
4. Recibir las solicitudes de licitaciones para la adjudicación de bienes y contratación de servicios que presenten las dependencias del gobierno municipal, y remitir a la dirección de adquisiciones para su trámite conforme a la ley de la materia.
5. Dirigir la ejecución de las determinaciones establecidas por el presidente municipal, en materia de recursos humanos, materiales, servicios generales, patrimonio municipal y adquisición de bienes y prestación de servicios.
6. Conocer acerca de los planes y programas de gastos públicos y el anteproyecto del presupuesto de egresos, así como de aquellos obtenidos de forma adicional, para una óptima planeación administrativa.
7. Remitir las solicitudes que le sean presentadas y que encuentren relacionadas con recursos humanos, materiales, servicios generales y patrimonio municipal, a la dirección que corresponda para su debida atención y seguimiento.
8. Comisionar a sus subalternos a efecto de que desarrollen atribuciones específicas que estime pertinentes.

3.7. Dirección de recursos humanos

3.7.1. Misión:

Administrar el recurso humano del gobierno municipal, con la finalidad de proveer y mantener personal competente y participativo, creando condiciones que promuevan el desarrollo, la igualdad, la mejora continua y un clima laboral adecuado, contribuyendo al cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales.

3.7.2. Visión:

Contribuir al desarrollo municipal con base en el eficiente desempeño y funcionalidad de la dirección, contando con personal comprometido que coadyuven a alcanzar niveles óptimos de productividad laboral que se traduzcan en servicios de calidad, estableciendo un clima laboral eficiente y armónico.

3.8. Marco jurídico

3.8.1. Legislación federal

1. Código fiscal de la federación.
2. Constitución política de los estados unidos mexicanos.
3. Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
4. Ley de coordinación fiscal.
5. Ley de impuesto sobre renta
6. Ley del impuesto sobre renta
7. Ley federal de procedimiento administrativo.

- 8.Ley federal del trabajo.
- 9.Ley general de contabilidad gubernamental.
10. Ley general de responsabilidades administrativas.
11. Ley general de transparencia y acceso a la información pública.
12. Ley general del sistema nacional anticorrupción.
13. Presupuesto de egresos de la federación vigente.
14. Reglamento de la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
15. Reglamento del código fiscal de la federación.

3.8.2. Legislación estatal

- 1.Código civil para el estado de Chiapas.
- 2.Código de la hacienda pública para el estado de Chiapas.
- 3.Código de procedimientos civiles para el estado de Chiapas.
- 4.Código fiscal municipal.
- 5.Constitución política del estado de Chiapas.
- 6.Ley de adquisiciones, arrendamiento de bienes muebles y contratación de servicios para el estado de Chiapas.
- 7.Ley de entrega y recepción de los ayuntamientos en el estado de Chiapas.
- 8.Ley de fiscalización superior del estado de Chiapas.
- 9.Ley de hacienda municipal.
10. Ley de mejora regulatoria para el estado y los municipios de Chiapas.
11. Ley de presupuesto, contabilidad y gasto publico municipal.

12. Ley de procedimientos administrativos para el estado de Chiapas.
13. Ley de responsabilidades de los servidores públicos del estado de Chiapas.
14. Ley de transparencia y acceso a la información pública del estado de Chiapas.
15. Ley de servicio civil del estado y los municipios de Chiapas.
16. Ley del sistema anticorrupción del estado de Chiapas.
17. Ley orgánica municipal del estado de Chiapas.
18. Ley patrimonial de la administración pública del estado de Chiapas.
19. Reglamento de la ley de adquisiciones, arrendamiento de bienes muebles y contratación de servicios para el estado de Chiapas.
20. Reglamento del código de la hacienda pública para el estado de Chiapas.

3.8.3. Legislación municipal

1. Bando de política y gobierno del municipio de Tuxtla Gutiérrez.
2. Reglamento de la administración pública municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
3. Condiciones generales de trabajo.
4. Ley de ingresos para el municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, para el ejercicio fiscal vigente.
5. Presupuesto de egresos del municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, para el ejercicio fiscal vigente.

3.9. Normatividad administrativa

1. Plan nacional de desarrollo.

2. Plan estatal de desarrollo
3. Plan municipal de desarrollo.
4. Lineamientos para la organización y conservación de archivos.
5. Lineamientos generales y recomendaciones para la custodia y protección de datos personales, información reservada y confidencial en posesión de sujetos obligados del estado de Chiapas.
6. Lineamientos generales y recomendaciones para la clasificación y desclasificación de la información.
7. Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.
8. Lineamientos para la organización y conservación de archivos.
9. Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.

3.9.1. Atribuciones

3.9.2. Reglamento de la administración pública municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Capítulo XI. De la oficialía mayor.

Según el reglamento de la administración pública municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas aprobado el 21 de septiembre de 2016, en conformidad a lo establecido en el artículo 113, a la **dirección de recursos humanos**, le corresponden las siguientes atribuciones:

- I. Administrar los recursos humanos del ayuntamiento municipal.

- II. Validar el registro de movimientos nominales de altas, bajas, promociones y cambios de adscripción del personal del ayuntamiento.
- III. Formular los lineamientos en materia de documentos que se requieren para integrar el expediente de cada trabajador, de acuerdo a la normatividad vigente.
- IV. Llevar el control de asistencia del personal del ayuntamiento, así como aplicar los descuentos disciplinarios correspondientes.
- V. Expedir las identificaciones oficiales al personal del ayuntamiento, así como aquella documentación que sea necesaria para acreditarlos en la realización de actos inherentes al área de adscripción del trabajador.
- VI. Gestionar la expedición de los nombramientos, licencias, jubilaciones, pensiones por invalidez, basificación, estímulos, recompensas y prestaciones de las plazas sindicalizadas de los servidores públicos al servicio del municipio.
- VII. Firmar el registro de incidencia del personal: justificaciones de entrada, salida, inasistencias, permisos económicos con o sin goce de sueldo, vacaciones, así como de los servicios y prestaciones que tienen derecho los trabajadores del gobierno municipal.
- VIII. Establecer el proceso de reclutamiento del personal que requieran las dependencias del gobierno municipal, según sus techos financieros respectivos.
- IX. Orientar a las dependencias y órganos desconcentrados del gobierno municipal en materia administrativa-laboral, para la buena coordinación y administración de los recursos humanos.
- X. Promover la modernización de sistemas y procedimientos para el control administrativo del personal que labora en las dependencias de la administración pública municipal.

- XI. Expedir constancias laborales y de antigüedad, así como cartas de liberación de los trabajadores al servicio del gobierno municipal.
- XII. Proponer los procedimientos administrativos que regulan la relación laboral a través de las condiciones generales de trabajo, difundirlos y vigilar su cumplimiento acorde con las leyes vigentes en materia laboral.
- XIII. Implementar mecanismos para el cumplimiento de las normas y reglamentos con base en la observancia del marco jurídico en materia de legislación laboral.
- XIV. Coordinar la recepción y asignación de los estudiantes de nivel medio superior y superior que presten servicios sociales en las diferentes áreas del gobierno municipal.
- XV. Las demás atribuciones que, en el ámbito de su competencia, le sean encomendadas por el oficial mayor, así como las que le confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias.

Funciones:

Nombre del puesto	Dirección de recursos humanos
jefe inmediato	Oficial mayor
Subordinados inmediatos	Sin estructura autorizada

Objetivo:

La dirección de recursos humanos, tiene como objetivo reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, y administrar el personal del gobierno municipal, liderando procesos de cambio para lograr servidores públicos hábiles y motivados para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo del municipio.

Funciones: Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones estratégicas de la dirección de recursos humanos.

1. Elaborar los informes oficiales de las actividades generadas para el análisis y toma de decisiones correspondientes, ante las autoridades competentes.
2. Revisar la documentación y aplicación de los movimientos nominales del personal de gasto corriente y federal, de acuerdo a las solicitudes de las diversas áreas del gobierno municipal.
3. Establecer los lineamientos para la contratación de personal de nuevo ingreso de las diversas clasificaciones: base, confianza y contrato.
4. Establecer los mecanismos y procedimientos necesarios para hacer eficiente el registro y control de asistencia del personal adscrito a las diversas áreas del gobierno municipal.
5. Revisar los registros de asistencias, en los diversos medios de control tales como: listas, tarjetas y dispositivos electrónicos para verificar las incidencias y aplicar los descuentos o reintegros de sueldo, procedentes para los trabajadores del gobierno municipal.

6. Elaborar el documento de identificación oficial al personal adscrito a las diversas áreas, que los acredita como trabajadores del gobierno municipal.
7. Elaborar el documento de nombramiento oficial al personal adscrito a las diversas áreas, que los acredita como servidores públicos del gobierno municipal.
8. Verificar la documentación requerida para elaborar o autorizar nombramientos, licencias, jubilaciones, pensiones por invalidez, basificación, estímulos, recompensas y prestaciones del personal sindicalizado al servicio del gobierno municipal.
9. Verificar la documentación requerida para autorizar el formato único de incidencias, de acuerdo a los derechos que tienen los trabajadores del gobierno municipal.
10. Supervisar la contratación de personal que requieran las dependencias del gobierno municipal y mantener actualizado el padrón de empleados para vigilar el presupuesto asignado a cada una de ellas.
11. Asesorar a los enlaces de las diversas dependencias y órganos desconcentrados del gobierno municipal en materia administrativa-laboral, para la adecuada coordinación y administración de los recursos humanos.
12. Supervisar la actualización de los sistemas informáticos utilizados para el registro de datos que se requieren en la administración del personal que labora en las dependencias del gobierno municipal.
13. Verificar que los sistemas utilizados para calcular las percepciones y deducciones en pagos al personal al servicio del gobierno municipal cumplan con las normas y leyes aplicables, en materia laboral y fiscal.

14. Revisar documentación y verificar datos, para elaborar constancias laborales y de antigüedad, al personal activo; y cartas de liberación, para los trabajadores dados de baja, al servicio del gobierno municipal.
15. Implementar los procedimientos administrativos que regulan la relación laboral para promover su aplicación y vigilar su cumplimiento.
16. Coordinar y supervisar la aplicación de las normas y reglamentos de acuerdo al marco jurídico en materia legislación laboral.
17. Promover y autorizar el empleo de estudiantes de nivel medio superior y superior, como prestadores de servicio social, para su desarrollo profesional apoyándolo en las actividades de las diferentes áreas del gobierno municipal.
18. Coadyuvar con la dirección jurídica de la secretaria general del ayuntamiento en los asuntos relativos de materia laboral, dándole el seguimiento correspondiente a los laudos laborales.
19. Supervisar la aplicación de movimientos nominales y actualización de prestaciones de acuerdo a la resolución de los pliegos petitorios presentados por los sindicatos existentes en el gobierno municipal.
20. Promover convenio de colaboración interinstitucional con diversas empresas financieras para promocionar a los servidores públicos municipales los beneficios de los servicios que ofrecen.
21. Elaborar propuestas para la creación del plan de desarrollo municipal, programa operativo anual e informes de gobierno.
22. Coordinar y supervisar los trabajos en materia de mejora regulatoria, que simplifiquen los procesos de atención de los trámites y servicios requeridos por la ciudadanía.

23. Las demás que determinen las disposiciones jurídicas aplicables o le delegue el titular de la oficialía mayor municipal, dentro del ámbito de su competencia. (manual específico de organización, h. Ayuntamiento municipal. 2015-2018)

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de profundizar en el conocimiento sobre el objeto de estudio, se propone llevar a cabo la investigación bajo un proceso planeado y organizado, es decir, se aplica el estudio a través del método, con la finalidad de mantener un orden en las actividades a realizar, en primer término se define cual es el alcance de la investigación, concluyendo que al no encontrar información relacionada con la gestión de reclutar y seleccionar al personal de la Presidencia Municipal en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Que es exploratoria y a la vez explicativa por las características que el estudio presenta.

Con el propósito de analizar las causas y efectos a partir del comportamiento de las variables, se deduce que es de tipo cualitativo porque se busca analizar e interpretar las variables sin necesidad de llevar a cabo medición alguna, a la vez es no experimental ya que las variables se analizan tal cual se encuentran en la realidad y es transaccional porque se realiza en un tiempo determinado, es decir, en un momento dado.

4.1. Definición del alcance de la investigación

De acuerdo a Hernández Sampieri los alcances de una investigación pueden ser de varias formas. En primer lugar, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado

antes, es decir, cuando la revisión de la literatura revela que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Por otro lado, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Una investigación es descriptiva cuando busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Así también los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de hacer predicciones, aunque sean incipientes.

En cuanto a la investigación de alcance correlacional, se dice que miden el grado de asociación entre esas dos o más variables cuantifican relaciones, es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales algunas de las cuales se pueden medir con independencia en una sola investigación, los estudios correlacionales evalúan el grado de vinculación entre dos o más variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una sola investigación.

Finalmente, la investigación de alcance explicativo va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. La investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. (Hernández Sampieri, 2014.)

Esta investigación que se enfoca a definir qué sucedería si se establece una nueva manera de reclutar y seleccionar al personal de la Presidencia Municipal en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. En primer lugar, tiene un alcance de tipo exploratorio ya que no existen antecedentes de que se haya investigado con anterioridad las variables relacionadas con el Reclutamiento y la Selección del personal que labora en la presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. También esta investigación tiene un alcance de tipo explicativo debido a que se busca realizar un análisis de los efectos de la aplicación de un programa de reclutamiento y selección de personal basado en el modelo de la nueva administración pública gerencial.

La nueva manera de seleccionar y reclutar al personal de la Presidencia Municipal en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, que se pretende proponer es en base a la nueva Administración Pública Gerencial, que supongo permita la mayor eficiencia en el funcionamiento del sistema, en la medida que los que en él intervienen pugnen por hacer posible sus propósitos en el desempeño de sus funciones y que en ocasiones se ven afectados con los cambios en los mecanismos o criterios de reclutamiento y selección de personal y de quienes son responsable de la elección de quienes se deben contratar para ocupar los cargos.

Se trata de entender los elementos que participan en el Reclutamiento y la Selección del personal, o las razones que dan sustento a esta y sus efectos en la gestión del personal para la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, de igual forma se estudia la participación de otros elementos en el sistema, como son los aspectos de carácter político que de alguna manera inciden en el proceso decisorio de los titulares de los puesto involucrados con la gestión del personal, planteamiento de situaciones que exigen modificar los mecanismos de reclutamiento y selección del personal, como es el caso de los funcionarios y quienes participan en el proceso.

Por otro lado, también se busca estudiar el resultado de la gestión del reclutamiento y selección del personal, en base a la nueva Administración Pública Gerencial, dado que la gestión del mismo es un juego en el que siempre resultan ganadores y perdedores, las contrataciones en algunos casos genera inconformidades en unos y satisfacciones en otros, por lo que en este trabajo se realiza un análisis de los resultados del proceso, a quienes le provocan inconformidades, cuáles son las razones que se presentan en el proceso decisorio, que las generan, también se analiza cual es el efecto de las innovaciones en el sistema de gobierno municipal, dado que en la gestión del personal es necesario considerar los elementos básicos que intervienen en su proceso de gestión y la intervención de las distintas áreas administrativas que permita complementar el estudio.

Además del alcance de la presente investigación que es exploratoria y explicativa, también de acuerdo a las características del objeto de estudio, el enfoque es un estudio cualitativo, tratando de ir a los factores inherentes a que permiten avanzar, renovar y desarrollar la toma de decisiones en la gestión del reclutamiento y selección del personal.

4.2. Formulación de la hipótesis de investigación

De acuerdo a Hernández, et.al. (2014), las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, estas se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones, de hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación.

Hay diversas formas de clasificar las hipótesis, he aquí los siguientes tipos: hipótesis nulas, hipótesis alternativas e hipótesis estadísticas e hipótesis de investigación; cabe hacer mención que, dentro de cada una de las hipótesis antes mencionadas, tienen alguna clasificación interna, para la investigación se utiliza la hipótesis de investigación y más específicamente la hipótesis causal.

La hipótesis propuesta se formula en base a la información previa contenida en el planteamiento del problema y el marco teórico y respecto al Reclutamiento y la Selección del personal que labora en la presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. se considera relevante la aplicación de teorías organizacionales integradas en un marco teórico elaborado en relación a la categoría gestión del reclutamiento y selección del personal, el cual permite analizar la problemática planteada y así mismo proponer soluciones, el trabajo institucional visto desde el punto de vista de la Nueva Administración Pública Gerencial, pueden explicar ampliamente el trabajo institucional de quienes participan en la gestión de personal, mediante sus conceptos de reglas formales e informales, permite analizar la dinámica del proceso decisorio en la gestión del personal, tanto desde una perspectiva histórica del uso del poder a su interior.

Dada la naturaleza formalizada de la gestión del personal, existe un marco legal que rige su existencia y su vida interna. A la par de éste, existe un conjunto de reglas informales que se traslapan y superponen a las primeras, tomando una posición en ocasiones dominante, y generan una dialéctica entre reglas formales e informales.

La manera dinámica en que se relacionan las reglas formales e informales y su interacción con el proceso de reclutar y seleccionar al personal, se concreta en la contratación. La dinámica de que, en el caso de la gestión de personal se da la intervención de múltiples actores con intereses diversos, aun contrapuestos, pero con la necesidad de llegar a acuerdos. El poder se transmite por medio de las decisiones y la forma o estilo en que éstas se toman. Esta dinámica determina los avances, retrocesos, desarrollos, acciones y reacciones de la gestión del personal.

Por lo que, de acuerdo a las deducciones hechas, se considera la aplicación de una hipótesis de investigación de tipo causal bivariado, misma que se plantea a continuación:

4.2.1. Hipótesis de la investigación causal bivariado (Hicb):

La gestión de los titulares que intervienen en el proceso del Reclutamiento y la Selección del personal que labora en la presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Está determinado por las relaciones intrainstitucionales, el marco jurídico y los instrumentos normativos, así como por otros factores de carácter político; los cuales tienen una incidencia directa en la gestión del personal de Presidencia Municipal.

“Si la gestión se realiza conforme a La Nueva Administración Pública Gerencial, se lograría una mejora en los procesos de Reclutamiento y la Selección del personal, así como en el desempeño del personal encargado de su gestión en la presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.”

4.3. Identificación de las variables:

Una vez definida la hipótesis, el siguiente aspecto de acuerdo a la metodología elegida, corresponde a la definición conceptual y operacional de cada una de las variables, identificando las declaraciones o factores indicadores que permitirán hacer contacto con la realidad a analizar, la cual se realizará en forma de preguntas, así como establecer los mecanismos que harán posible la ponderación o valoración de los atributos que se supone caracterizan a las variables.

1.- Variable Independiente: La Nueva Administración Pública Gerencial.

2.- Variable dependiente: La gestión de Reclutamiento y Selección de Personal.

A continuación, se presenta la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis propuesta, así como de cada uno de sus elementos que la conforman:

4.3.1. Variable Independiente. La Nueva Administración Pública Gerencial

Variable conceptual. El Estado racional-normativo o burocrático. Esta nueva concepción estructural del Estado se sustentó en dos principios básicos: por un lado, la incorporación de una fuerte racionalización de la organización y del funcionamiento del Estado; por el otro, la distinción y separación entre las actividades del Estado que obedecen a una racionalidad netamente política (función de liderazgo) de aquellas que deben ser ejecutadas bajo una racionalidad predominantemente técnica (función de la burocracia profesional). (Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 42, oct. 2008) Revista del CLAD Reforma y Democracia ISSN: 1315-2378 cedai@clad.org Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Venezuela

Variable operativa. Los procesos de reclutamiento y selección, aplicados bajo un estricto apego a las disposiciones de carácter normativo, administrativo y jurídico, mismos que deberán funcionar optimizando sus procesos y prácticas para que responda realmente a las necesidades.

4.3.2. Variable dependiente. La gestión de Reclutamiento y Selección de Personal

Variable conceptual. Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: «la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal». (Chiavenato. 1993.)

Variable operativa. Proceso de búsqueda, obtención y selección del personal, mismos que deben ser ejecutadas bajo una racionalidad predominantemente técnica (función de la burocracia profesional)

4.4. Selección de la población de estudio

En este apartado se hace necesario determinar quiénes pueden y deben participar en el estudio, con la finalidad de llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de investigación y de esta manera se lleve a cabo la recopilación de información que nos permita llegar a una conclusión. Cabe mencionar que de acuerdo a la naturaleza del estudio y sus características y que además, la población sujeta a estudio es una muestra finita, y que de acuerdo a sus características, se espera participen tienen cualidades muy parecidas en su mayoría por lo que todos y cada uno de ellos tienen la capacidad de aportar información relevante, la aportación que realicen tiene un enorme valor para esta investigación y de acuerdo a la información que se requiere obtener, nos da la certeza que todos y cada uno de ellos puede participar.

4.4.1. Tipos de muestra

Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: *las muestras no probabilísticas* y *las muestras probabilísticas*. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra, y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Imagínese el procedimiento para obtener el número premiado en un sorteo de lotería. Este número se va formando en el momento del sorteo, a partir de las esferas con un dígito que se sacan (después de revolverlas mecánicamente) hasta formar el número de manera que todos los números tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. El elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. Sampieri.

En este caso es adecuada una muestra no probabilística, pues se tratará de un estudio con un diseño de investigación exploratorio y explicativa; es decir; no es concluyente, sino que su objetivo es documentar ciertas experiencias. Este tipo de estudio pretende generar datos e hipótesis que construyan la materia prima para investigaciones más precisas.

Para este estudio se diseñará una muestra de conveniencia, intencional u opinática. Siguiendo un criterio estratégico, seleccionando a quienes más conocimiento tiene del tema. En este caso, se entrevistará al oficial Mayor, así como a secretarios y directores que tengan injerencia en el tema y a diversos actores expertos en el tema. (JJ., 1996).

Para efecto de esta investigación se aplicó una selección basada en la experiencia eligiendo a quienes se relacionan con la gestión de personal y a Secretarios y Directores de área, al ser ellos los que reciben en sus áreas de trabajo al personal de nuevo ingreso y promovidos, teniendo de esta manera la oportunidad de convivir y trabajar con un mayor número de personas de nuevo ingreso ya sea directa o indirectamente. Cabe hacer mención que esta investigación se realizó en tiempos de la pandemia de Covid 19, lo que dificultó de alguna manera la aplicación de los instrumentos de investigación, pero se cumplió con las entrevistas que se tenían programadas. A continuación se da la lista de quienes participaron.

4.4.2. Lista de personas que se entrevistaron

Nombre.	Área.	Cargo.
C. María de los Ángeles Suárez Domínguez.	Oficialía Mayor.	Oficial Mayor.
C. Rafael Timoteo Franco Gurría	Dirección de Recursos Humanos	Director
C. José Alfredo Ruíz Samayoa	Secretaría de Servicios Municipales	Secretario
C. Roger Eduardo Castellanos Galdámez	Dirección de Alumbrado Público	Director

C. Erisel Sánchez Álvarez	Dirección de Mercados y Panteones	Director
C. Aurelio Cruz Ovando	Secretaría de Medio Ambiente y Movilidad Urbana	Secretario
C. Hermilo Bedrán Ruíz	Secretaría de Desarrollo Urbano	Secretario
C. Elvia Elizabeth Hernández Borges	Secretaría de Protección Civil Municipal	Secretaria
C. Andira Carolina Zamora Martínez	Dirección de Patrimonio y Obra Pública	Directora
C. Carlos Agustín Gorrosino Hernández	Tesorería Municipal	Tesorero Municipal
C. Ignacio Jiménez Sid	Contraloría Municipal	Contralor
C. Jorge Alexis Zuart Córdova	Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal	Secretario
C. Jorge Humberto Gómez Reyes	Secretaría de Obras Públicas	Secretario
C. Hermilo Penagos Domínguez	Dirección de Costos y Concursos	Director
C. Claudia Aurora Viaña González	Dirección de Proyectos	Directora
C. Cristóbal Flores López	Secretaría de Desarrollo Social y Educación	Secretario
C. Héctor Hernández Brito	Dirección de Participación Ciudadana	Director
C. Jaime Natarén Pimentel	Instituto del Deporte Tuxtleco	Director

C. David Alberto Zamora Rincón	Secretaría de Economía	Secretario
C. Gilberto Antonio Ruíz Cáceres	Dirección de Fomento Económico	Director
C. Guadalupe del Carmen Alfaro Zebadúa.	Secretaría de Salud	Secretaria
C. Francisco Gerardo Coutiño Culebro	Dirección de Servicios Médicos	Director
C. Rossemberg Espinosa Wilson	Coordinación Administrativa.	Coordinador

4.5. Selección y diseño de los instrumentos de investigación de campo

En esta investigación la unidad de análisis respecto al Reclutamiento y la Selección del personal, son básicamente las diferentes instituciones que están vinculadas con la gestión del Reclutamiento y la Selección del personal, de manera específica la Oficialía Mayor de la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y la Dirección de Recursos humanos de la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas , participan en esta investigación funcionarios que ocupan cargos en ambas áreas administrativas y que están involucrados con los procesos relacionados con la gestión del Reclutamiento y la Selección del personal que labora en la presidencia Municipal, también se incluye a personal de mandos medios que cuentan con una larga experiencia en el cargo además de ser profesionales y con experiencia en el tema.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. (M., 1997.) En las primeras o *entrevistas estructuradas*, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué

ítems se preguntarán y en qué orden). Las *entrevistas semiestructuradas*, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las *entrevistas abiertas* se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems). Debido a ello, el entrevistador o la entrevistadora debe ser altamente calificado(a) en el arte de entrevistar (una vez más, la recomendación es que sea el propio investigador quien las realice). Creswell coincide en que las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y sin ser influidos por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios; asimismo, señala que las categorías de respuesta las generan los mismos entrevistados. Al final cada quien, de acuerdo con las necesidades que plantee el estudio, tomará sus decisiones. (Creswell, 2007).

Debido al tipo de la investigación que es cualitativa, se aplica el instrumento denominado entrevista debido a que la **entrevista cualitativa** es más íntima, flexible y abierta. Ésta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Janesick., 1988)

A continuación, se presenta un modelo del formato de la entrevista a realizar a los funcionarios públicos tanto de la Oficialía Mayor como de la Dirección de Recursos Humanos, así como

personas que ocupan otras direcciones y que cuentan con una larga experiencia laboral y por lo tanto del tema.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN,
CAMPUS I



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Formato de entrevista dirigida al personal involucrado y/o relacionado con el Reclutamiento y Selección del personal de la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Objetivo: Conocer la incidencia que puede tener la aplicación de un Programa de Reclutamiento y Selección del personal de la Presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Basado en el modelo de la Nueva Administración Pública Gerencial.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a): (nombre, edad, género, puesto, dirección, departamento):

a). - GENERALES.

1. Nombre.

2. Cargo. (o puesto) En este se señala por default el nivel jerárquico.
3. Años de experiencia en el cargo.
4. Años de experiencia en la dependencia.
5. Cargos desempeñados.
6. Perfil académico
 - a) Licenciatura.
 - b) Maestría.
 - c) Especialidad.
 - d) Doctorado.
 - e) Otros.

b). - Entrevista

Relaciones intrainstitucionales.

1. ¿En su opinión como influye la recomendación de un funcionario de mayor cargo en el Reclutamiento y Selección del personal?
2. ¿En su opinión que elementos influyen en el Reclutamiento y Selección del personal?
3. ¿Como cree que se da la incidencia de esos elementos en el Reclutamiento y Selección del personal?
4. ¿En su opinión cuales son las principales barreras a vencer en el Reclutamiento y Selección del personal?
5. ¿En su opinión que prioridad tiene el departamento de Personal en el Reclutamiento y Selección del personal?

Aspectos jurídicos y normativos

1. ¿En su opinión en que magnitud inciden las disposiciones jurídicas en el proceso el Reclutamiento y Selección del personal?
2. ¿En qué porcentaje cree que se apega la toma de decisiones en el Reclutamiento y la Selección del personal a los instrumentos normativos?
3. ¿En su opinión como inciden los instrumentos jurídicos y normativos a la toma de decisiones en el Reclutamiento y la Selección del personal?
4. ¿Cómo describiría el rol de los instrumentos jurídicos y normativos en el Reclutamiento y la Selección del personal?
5. ¿En su opinión considera que las disposiciones contenidas en los manuales administrativos son de aplicación rigurosa para el Reclutamiento y la Selección del personal?

Aspectos políticos

6. ¿Cree usted que las relaciones partidistas afectan o inciden en el proceso decisorio para el Reclutamiento y la Selección del personal?
7. ¿En su opinión es relevante la incidencia de los sindicatos en el proceso de Reclutamiento y la Selección del personal?
8. ¿Desde su punto de vista las relaciones políticas inciden en el Reclutamiento y la Selección del personal?
9. ¿Desde su punto de vista las personas que llegan por favoritismo inciden en la eficiencia de los departamentos?

10. ¿En su opinión que aspectos políticos interfieren con el Reclutamiento y la Selección del personal?
11. ¿Algún comentario que desee hacer, para enriquecer el trabajo de investigación?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Las técnicas a utilizar en detalle son, además, el análisis e interpretación de documentos oficiales, complementado con base en la opinión de los funcionarios y otros actores participantes. Estas técnicas se complementan con observación directa. También se realizará una estancia en la presidencia Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, específicamente en el Departamento de administración de Personal, principales centros de documentación acerca del tema. Las fuentes de información son básicamente documentos, entrevistas, relatos de vida y, en menor medida, la observación directa.

4.6. Análisis e interpretación de la información

La metodología que se siguió para el análisis e interpretación de resultados consiste en levantar unidades de registro o expresiones textuales extraídas de las respuestas de los entrevistados. Conforme a lo registrado y dicho por los entrevistados y que se considera relevantes, se busca establecer similitudes o diferencias y también comentarios sobre un concepto o comentarios asociados al mismo concepto. En este proceso la revisión se lleva a cabo de manera recurrente, es decir, de revisión de segmento de datos o unidades de registro, comparando constantemente entre ellas.

Es así como al momento de analizar las distintas entrevistas semiestructuradas, se observa que siguen cierto patrón o derrotero de preguntas, pero que resultan versátiles y funcionales las

respuestas, se codificaron unidades de registro con el único fin de establecer patrones que coinciden o diferentes de los conceptos previamente definidos, para que en el caso de que se presenten similitudes se induce en una categoría común. Ante las diferencias, es decir si son distintas, se crea una nueva categoría. Este proceso es el nominado de “comparación constante”.

4.6.1. Análisis e interpretación de las entrevistas

Como se menciona en la metodología de análisis, a partir de cada entrevista y en función de los grandes temas en que se han estructurado los instrumentos de investigación y que guardan directa relación con los objetivos de la investigación, se han revisado las respuestas de cada uno de los entrevistados y se han extraído registros textuales interesantes y relevantes, para efectos del desarrollo del presente análisis, dichos registros se han revelado como conceptos o categorías y se han contrastado entre todas las entrevistas, de manera de obtener puntos de concordancia o dispares respecto a un mismo concepto.

El análisis de las categorías se realiza por categorías y por subcategorías.

4.6.2. Categoría 1. Relaciones intrainstitucionales

Para el cual a su vez y a la luz de las entrevistas y las diferentes posiciones, se desprenden diferentes sub categorías, que podrían clasificarse como:

Subcategoría 1. En su opinión como influye la recomendación de un funcionario de mayor cargo en el Reclutamiento y Selección del personal.

Subcategoría 2. En su opinión que elementos influyen en el Reclutamiento y Selección del personal.

Subcategoría 3. Como cree que se da la incidencia de esos elementos en el Reclutamiento y Selección del personal.

Subcategoría 4. En su opinión cuales son las principales barreras a vencer en el Reclutamiento y Selección del personal.

Subcategoría 5. En su opinión que prioridad tiene el departamento de Personal en el Reclutamiento y Selección del personal.

Registros textuales de las respuestas de los entrevistados.

Subcategoría 1. En su opinión como influye la recomendación de un funcionario de mayor cargo en el Reclutamiento y Selección del personal.

Recomendación de funcionarios internos y externos. Se consideran de mucha importancia, debido que en lo general recomiendan personas que han trabajado en sus áreas de trabajo y conocen su desempeño, personas con experiencia, lo triste es cuando se recomiendan únicamente por amistad sin conocer su manera de trabajar.

Subcategoría 2. En su opinión que elementos influyen en el Reclutamiento y Selección del personal.

Los elementos que influyen en el Reclutamiento y Selección del personal en la opinión de la mayoría de los entrevistados consideran que deben ser aspectos relacionados con los valores como son: Honestidad, responsabilidad, Profesionalismo, eficiencia y eficacia. Pero, además, la incidencia de terceras personas, ajenas al departamento de personal incide en la toma de

decisiones en el momento de reclutar y seleccionar, otro elemento de relevante importancia son los instrumentos jurídicos y normativos.

Subcategoría 3. Como cree que se da la incidencia de esos elementos en el Reclutamiento y Selección del personal.

En ocasiones no es tan tangible el conocer dichos elementos a primera instancia, sobre todo en el momento de la contratación, pero si se entiende la importancia, por ejemplo, de los instrumentos jurídicos y normativos y el apego a su cumplimiento, aunque a veces debido a la importancia de contratar a quien se requiere de manera urgente se obvian procesos sin afectar a la legalidad.

Y en lo que se refiere a los valores éticos y morales son de enorme importancia en el momento de decidir, ya que facilita la elección al elegir y realizar lo correcto.

Subcategoría 4. En su opinión cuales son las principales barreras a vencer en el Reclutamiento y Selección del personal.

Las principales barreras a vencer la mayoría de los entrevistados consideran son los procesos que retardan la contratación, tramites burocráticos, como consecuencia se lograría disminuir los tiempos, es decir, los mecanismos en su momento no son los idóneos debido a la normatividad y políticas internas, además, en ocasiones no son tan idóneos para calificar al personal antes de ser contratados.

Subcategoría 5. En su opinión que prioridad tiene el departamento de Personal en el Reclutamiento y Selección del personal.

La prioridad del departamento de Personal es alta ya que es el departamento encargado de realizarlo. Aunque en ocasiones se recomiendan candidatos que son valiosos y los departamentos consideran importante tenerlos en su área y promueven su contratación.

4.6.3. Categoría 2. Aspectos jurídicos y normativos

Para el cual a su vez y a la luz de las entrevistas y las diferentes posiciones, se desprenden diferentes sub categorías, que podrían clasificarse como:

Subcategoría 1. En su opinión en que magnitud inciden las disposiciones jurídicas en el proceso el Reclutamiento y Selección del personal.

Subcategoría 2. En qué porcentaje cree que se apega la toma de decisiones en el Reclutamiento y la Selección del personal a los instrumentos normativos.

Subcategoría 3. En su opinión como inciden los instrumentos jurídicos y normativos a la toma de decisiones en el Reclutamiento y la Selección del personal.

Subcategoría 4. Cómo describiría el rol de los instrumentos jurídicos y normativos en el Reclutamiento y la Selección del personal.

Subcategoría 5. En su opinión considera que las disposiciones contenidas en los manuales administrativos son de aplicación rigurosa para el Reclutamiento y la Selección del personal.

Registros textuales de las respuestas de los entrevistados.

Subcategoría 1. En su opinión en que magnitud inciden las disposiciones jurídicas en el proceso el Reclutamiento y Selección del personal.

Las disposiciones jurídicas tienen una magnitud alta en el momento del Reclutamiento y Selección del personal.

Subcategoría 2. En qué porcentaje cree que se apega la toma de decisiones en el Reclutamiento y la Selección del personal a los instrumentos normativos.

Se apega entre un 70 y 80 % ya que la toma de decisiones en ocasiones tiende a aviar a los instrumentos normativos por cuestiones de interés institucional y necesidades propias de las áreas de trabajo, desde luego sin caer en ilegalidad.

Subcategoría 3. En su opinión como inciden los instrumentos jurídicos y normativos a la toma de decisiones en el Reclutamiento y la Selección del personal.

Inciden los instrumentos jurídicos y normativos en la toma de decisiones de manera muy positiva ya que es un instrumento que colabora enormemente y que permite detectar el área FODA del trabajador, además, orienta el enfoque de la decisión del departamento encargado a los intereses institucionales restringiendo los intereses y deseos personales.

Subcategoría 4. Cómo describiría el rol de los instrumentos jurídicos y normativos en el Reclutamiento y la Selección del personal.

El rol de los instrumentos jurídicos y normativos los considera como un conjunto de lineamientos encaminados a regular la contratación de personal, como disposiciones que regulan el comportamiento de los encargados del Reclutamiento y la Selección del personal.

Subcategoría 5. En su opinión considera que las disposiciones contenidas en los manuales administrativos son de aplicación rigurosa para el Reclutamiento y la Selección del personal.

Las disposiciones contenidas en los manuales administrativos son de aplicación rigurosa, pero que desde luego no de aplicación tajante, ya que en ocasiones se hace necesario la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades que se presentan en ese momento y que por su prioridad la decisión se toma de manera personal de acuerdo a las circunstancias.

4.6.4. Categoría 3. Aspectos políticos

Subcategoría 1. Cree usted que las relaciones partidistas afectan o inciden en el proceso decisorio para el Reclutamiento y la Selección del personal.

Subcategoría 2. En su opinión es relevante la incidencia de los sindicatos en el proceso de Reclutamiento y la Selección del personal.

Subcategoría 3. Desde su punto de vista las relaciones políticas inciden en el Reclutamiento y la Selección del personal.

Subcategoría 4. Desde su punto de vista las personas que llegan por favoritismo inciden en la eficiencia de los departamentos.

Subcategoría 5. En su opinión que aspectos políticos interfieren con el Reclutamiento y la Selección del personal.

Registros textuales de las respuestas de los entrevistados.

Subcategoría 1. Cree usted que las relaciones partidistas afectan o inciden en el proceso decisorio para el Reclutamiento y la Selección del personal.

Las relaciones partidistas si afectan o inciden en el proceso decisorio, aunque no en gran medida, esto es consecuencia de los efectos que tiene la política laboral de quienes asumen los cargos de Presidente Municipal, sobre todo en los que se ubica su equipo de trabajo, desde luego no se puede hacer a un lado los compromisos de campaña y recomendaciones de los allegados de quienes ocupan los cargos de más alto rango.

Subcategoría 2. En su opinión es relevante la incidencia de los sindicatos en el proceso de Reclutamiento y la Selección del personal.

Si de manera definitiva es relevante la incidencia de los sindicatos, pero no se puede decir que sean condicionantes, ya que desde luego todo lo sindical es negociado, lo que quiere decir, que no son imposiciones las propuestas de los sindicatos en el momento de la promoción del personal o sus propuestas para contratar a quienes ellos proponen, esto no es nuevo desde luego, pero si se puede decir que la presión que hoy ejerce el sindicato ya no es la misma que en años anteriores.

Subcategoría 3. Desde su punto de vista las relaciones políticas inciden en el Reclutamiento y la Selección del personal.

Las relaciones políticas si inciden, como se ha mencionado anteriormente, aunque afortunadamente es en un porcentaje muy poco significativo podría decirse que muy poco.

Subcategoría 4. Desde su punto de vista las personas que llegan por favoritismo inciden en la eficiencia de los departamentos.

Las personas que llegan por favoritismo no inciden en la eficiencia de los departamentos ya que estas personas traen consigo conocimientos adquiridos en experiencias de trabajo realizadas con

anterioridad y muchos de ellos resultan ser muy eficientes, pero como en todo, así como llegan personas muy preparadas, así también llegan quienes de plano no dan una y les cuesta mucho adaptarse a los cargos.

Subcategoría 5. En su opinión que aspectos políticos interfieren con el Reclutamiento y la Selección del personal.

Que aspectos políticos interfieren son:

Grupos de trabajo previos.

Compadrazgo.

Sindicatos.

Relaciones de partidos políticos.

Entre otros.

Pregunta complementaria. Algún comentario que desee hacer, para enriquecer el trabajo de investigación.

Es importante utilizar indicadores certificados que permitan conocer al personal antes de su contratación, promover la modernización de las estructuras administrativas del H. Ayuntamiento y la aplicación de sistemas administrativos que actualicen los procesos de las actividades, desde luego todo esto teniendo como referencia las necesidades propias de la población que es a la cual se debe la existencia misma de la institución.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez aplicados los instrumentos de investigación y realizado el análisis de la información, se realizaron las conclusiones de la investigación realizada y de las cuales se sustentan las recomendaciones pertinentes.

5.1. Conclusiones

La información obtenida nos da un panorama de la manera en como los autores y elementos que participan en la investigación se relacionan con la gestión del reclutamiento y selección del personal, vistos desde el punto de vista de las relaciones intrainstitucionales, las disposiciones jurídicas y normativas y las cuestiones políticas. Estos tres elementos son de relevante importancia por ser los que de alguna manera inciden siempre de manera directa en la gestión de reclutamiento y selección de personal en el H. Ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. es de conocimiento general que desde el punto de vista administrativo todo proceso se debe realizar con estricto apego a las disposiciones formales de la organización, tal cual lo señalan los instrumentos jurídicos y administrativos, mas sin embargo las decisiones en la gestión, en ocasiones, tienen una enorme incidencia por parte de las relaciones informales que se da entre los miembros de la Presidencia Municipal, generando con esto que los instrumentos jurídicos y normativos sean violados e ignorados, provocando con esto que no cumplan con el fin para los que fueron creados, y desde el punto de vista de las relaciones intrainstitucionales es muy común que las relaciones informales entre ellos incidan en el momento de tomar decisiones por parte de quienes realizan las actividades de reclutamiento y selección de personal, el amiguismo, el compadrazgo y otras formas de relación personal, son factores que llevan a realizar acuerdos que en ocasiones se alejan de las disposiciones normativas, otro factor de enorme relevancia son los

políticos, tanto los partidistas como los que se llevan a cabo desde el punto de vista sindical, los compromisos de campaña y otros acuerdos que se realizan en campaña con los miembros que en ella participan, entre otros.

La importancia de esta investigación es determinar de qué manera todos estos elementos y factores se presentan y de alguna manera incide en el eficiente desempeño de quienes realizan la gestión de reclutamiento y selección.

La recomendación de personas hechas por funcionarios internos y externos, se dan de manera regular, pero los funcionarios del H. ayuntamiento generalmente lo consideran de mucha importancia, debido que en lo general recomiendan personas que han trabajado en sus áreas de trabajo y conocen su desempeño, aunque la mayoría considera que los elementos que deben influir en el Reclutamiento y Selección del personal deben ser aspectos relacionados con los valores como son: Honestidad, responsabilidad, Profesionalismo, eficiencia y eficacia. Otro elemento de relevante importancia son los instrumentos jurídicos y normativos. En ocasiones no es tan tangible el conocer dichos elementos a primera instancia, sobre todo en el momento de la contratación, pero si se entiende la importancia, por ejemplo, de los instrumentos jurídicos y normativos y el apego a su cumplimiento, en el momento de contratar, pero esto en ocasiones no se aplican tal cual cuando se contrata a quien se requiere de manera urgente, es decir, se obvian procesos sin afectar a la legalidad. Y en lo que se refiere a los valores éticos y morales desde luego son de enorme importancia en el momento de decidir, ya que facilita la elección al elegir y realizar lo correcto. Existen condiciones a vencer, barreras que de alguna manera entorpecen el proceso de gestión y la mayoría de los entrevistados consideran que son los procesos que retardan la contratación, trámites burocráticos, los mecanismos en su momento no son los

idóneos debido a la normatividad y políticas internas, además, en ocasiones no son tan idóneos para calificar al personal antes de ser contratados.

En cuanto a que si inciden las disposiciones jurídicas en el proceso el Reclutamiento y Selección del personal, es importante mencionar que las disposiciones jurídicas si tienen una magnitud alta en el momento del Reclutamiento y Selección del personal, se puede decir que se apega entre un 70 y 80 % ya que la toma de decisiones en ocasiones tiende a no aplicar contundentemente los instrumentos normativos por cuestiones de interés institucional y necesidades propias de las áreas de trabajo, desde luego sin caer en ilegalidad. Aunque desde luego la incidencia de los instrumentos jurídicos y normativos en la toma de decisiones de manera muy positiva ya que es un instrumento que colabora enormemente y que permite detectar el área FODA del trabajador, además, orienta el enfoque de la decisión del departamento encargado a los intereses institucionales restringiendo los intereses y deseos personales. Por lo que es necesario reconocer la importancia del rol de los instrumentos jurídicos y normativos en el proceso de reclutamiento y selección del personal ya que se la mayoría de los funcionarios los considera como un conjunto de lineamientos encaminados a regular la contratación de personal, como disposiciones que regulan el comportamiento de los encargados del Reclutamiento y la Selección del personal. Otros elementos que se considera primordial por su aportación son las disposiciones contenidas en los manuales administrativos, las cuales se consideran de aplicación rigurosa, pero que desde luego no de aplicación tajante, ya que en ocasiones se hace necesario la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades que se presentan en ese momento y que por su prioridad la decisión se toma de manera personal de acuerdo a las circunstancias.

En cuanto a las relaciones partidistas si inciden en la gestión de reclutamiento y selección aunque no en gran medida, esto es como consecuencia de los efectos que tiene la política laboral de quienes asumen el cargo de Presidente Municipal, sobre todo en los puestos en que se ubica su equipo de trabajo, desde luego no se puede hacer a un lado los compromisos de campaña y recomendaciones de los allegados de quienes ocupan los cargos de más alto rango y de manera definitiva es relevante la incidencia de los sindicatos, pero no se puede decir que sean condicionantes, ya que desde luego todo lo sindical es negociado, lo que quiere decir, que no son imposiciones las propuestas de los sindicatos en el momento de la promoción del personal o sus propuestas para contratar a quienes ellos proponen, esto no es nuevo desde luego, pero si se puede decir que la presión que hoy ejerce el sindicato ya no es la misma que en años anteriores, y aunque las relaciones políticas si inciden, como se ha mencionado anteriormente, afortunadamente es en un porcentaje muy poco significativo podría decirse que casi nada. Como consecuencia de lo anterior se habla de favoritismo en el momento de la contratación, pero es importante mencionar que las personas que llegan por favoritismo no inciden en la eficiencia de los departamentos ya que estas personas traen consigo conocimientos adquiridos en experiencias de trabajo realizadas con anterioridad y muchos de ellos resultan ser muy eficientes, pero como en todo, así como llegan personas muy preparadas, así también llegan quienes de plano no dan una y les cuesta mucho adaptarse a los cargos.

Que aspectos políticos que interfieren son:

- Grupos de trabajo previos.
- Compadrazgo.
- Sindicatos.

- Relaciones de partidos políticos.
- Entre otros.

Es importante utilizar indicadores certificados que permitan conocer al personal antes de su contratación, promover la modernización de las estructuras administrativas del H. Ayuntamiento y la aplicación de sistemas administrativos que actualicen los procesos de las actividades, desde luego todo esto teniendo como referencia las necesidades propias de la población que es a la cual se debe la existencia misma de la institución.

5.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que a criterio personal realizo, las hago después de haber escuchado la opinión de quienes de alguna manera se relacionan de una manera muy estrecha con el manejo de personal

En cuanto a las recomendación de personas para ocupar un cargo realizadas o hechas por funcionarios internos y externos, lo considero de mucha importancia, debido que en lo general recomiendan personas que han trabajado en sus áreas de trabajo y conocen su desempeño, también considero de vital importancia que las decisiones de quien contrata se sustenten en valores como son: Honestidad, responsabilidad, Profesionalismo, eficiencia y eficacia ya que los valores éticos y morales desde luego son de enorme importancia en el momento de decidir, ya que facilita la elección al elegir y realizar lo correcto y sin dejar a un lado los instrumentos jurídicos y normativos cuyo apego es crucial en el momento de contratar, pero si la ocasión lo amerita puede ser que no se aplican tal cual cuando se contrata a quien se requiere de manera urgente, es decir, se obvian procesos sin afectar a la legalidad.

Y en lo que se refiere a los procesos que retardan la contratación, trámites burocráticos, los mecanismos en su momento no son los idóneos debido a la normatividad y políticas internas, que además, en ocasiones no son tan idóneos para calificar al personal antes de ser contratados, en lo referente es importante utilizar indicadores certificados que permitan conocer al personal antes de su contratación, promover la modernización de las estructuras administrativas del H. Ayuntamiento y la aplicación de sistemas administrativos que actualicen los procesos de las actividades, desde luego todo esto teniendo como referencia las necesidades propias de la población que es a la cual se debe la existencia misma de la institución.

En cuanto a que, si inciden las disposiciones jurídicas en el proceso el Reclutamiento y Selección del personal, se deben apegar a ellas, pero de ser necesario se puede no aplicar contundentemente los instrumentos normativos por considerar el objetivo e interés institucional y necesidades propias de las áreas de trabajo, desde luego sin caer en ilegalidad. Aunque desde luego los instrumentos jurídicos y normativos en la toma de decisiones se debe realizar ya que es un instrumento que colabora enormemente y que permite detectar el área FODA del trabajador, además, orienta el enfoque de la decisión del departamento encargado a los intereses institucionales restringiendo los intereses y deseos personales. Otro elemento que considero primordial por su aportación son las disposiciones contenidas en los manuales administrativos, pero en su momento puede no aplicarse de manera tajante, ya que en ocasiones se hace necesario la aplicarse de acuerdo a las necesidades que se presentan en ese momento y que por su prioridad la decisión se toma de manera personal de acuerdo a las circunstancias.

En cuanto a las relaciones partidistas no pueden evitarse esto es como consecuencia de los efectos que tiene la política laboral de quienes asumen el cargo de Presidente Municipal, los

compromisos de campaña deben evitarse recomendaciones de los allegados de quienes ocupan los cargos de más alto rango a menos que la recomendación sea positiva y de manera definitiva es relevante que la incidencia de los sindicatos, no sean condicionantes y que además se termine con el favoritismo.

Los vicios en la administración de personal se lograrán siempre y cuando exista modernización de las estructuras administrativas del H. Ayuntamiento y la aplicación de sistemas administrativos que actualicen los procesos de las actividades, desde luego todo esto teniendo como referencia las necesidades propias de la población que es a la cual se debe la existencia misma de la institución.

REFERENCIAS

- A.F. Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Barroso., R. B. (1997). *La Nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Cannice., H. K. (2008). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato., I. (1993.). *Administración de Recursos Humanos*. México.: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato., I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.(el capital humano en las organizaciones)*. México.: Mc. Graw Hill.
- Creswell, J. (2007). *Investigación Cualitativa y Diseño de Investigación*. California.: Sage.
- Davila., A. A. (Julio de 2013). *La función pública en México:de la selección y profesionalización en el servicio profesional de carrera..* Madrid.: Universidad Complutense, Madrid.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión De Recursos Humanos (5.ª edc.)*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- González García, E. g. (2015.). *Mundos Emergentes: Cambios, conflictos y expectativas. .* Toledo.: ACMS.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México.: Pearson Educación/Prentice Hall Inc.

Hernández Sampieri, R. F. (2014.). *Metodología de la Investigación*. México.: Mc. Graw Gill. Interamericana.

Janesick., V. J. (1988). *Ejercicios de Estiramiento para Investigadores Cualitativos*. Tousand Oaks.: SABIO.

JJ., R. P. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao.: Universidad de Dousto.

M., G. R. (1997). *Investigacion y Evaluación del Trabajo Social: Cuantitativo y Cualitativo, Enfoque*. Trasca, Illinois.: Peacock Publishers.

Revista

Carrasco, J. C. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* . Revista Electronica *CEMCI* , 5. (H., 1996)

Sitio Web

<https://es.calameo.com/read/005386535ee82ca406f5b>. (S.F) (Ponce., s.f.)

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
