



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESINA

MODALIDAD TRAYECTORIA FORMATIVA.

ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO Y SU IMPACTO EN LAS ACTIVIDADES  
LABORALES EN COPELIMPIA

RECOPIACIÓN DE EXPERIENCIA EN PRÁCTICAS PROFESIONALES

PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

HAYDEE SANCHEZ RUIZ

ASESORA

MARIA YOLANDA XELHUANTZI LÓPEZ

CIUDAD DE MÉXICO, NOVIEMBRE, 2019.

Termino esta etapa con la fortuna de estar llena de oportunidades que me dejan abrir nuevos caminos. La escuela, su contexto y sobre todo mi asesora fueron parte de ello, pero también estoy consciente que gracias a las personas que estuvieron a mi lado me ayudaron a llegar aquí, cada una en distintos tiempos y con diferentes formas de apoyarme, pero al final, han sido parte de una formación profesional con criterio y valores que llevare a lo largo de mi vida. Tengo la dicha de rodearme de todos ustedes que en ocasiones sin tener la intención han mejorado mi persona y me motiva a ser mejor cada día, por ello, muchas gracias.

Dedicado a mis padres por enseñarme y guiarme.

# Índice

Págs.

## Introducción

### Capítulo 1

<b>La sociedad cooperativa COPELIMPIA.....</b>	<b>9</b>
1.1 Misión y visión.....	10
1.2 Estructura organizacional.....	12
1.3 Integración de una sociedad cooperativa.....	13
1.4 Origen cooperativista.....	13
1.5 Detalles del concepto cooperativista.....	16
1.6 Funcionamiento de una Sociedad Cooperativa.....	17
1.7 Requisitos de constitución para una Sociedad Cooperativa.....	17
1.8 Ley General de Sociedades Cooperativas aplicada en COPELIMPIA.....	20
1.9 Función cooperativista en la Ciudad de México.....	23

### Capítulo 2

<b>Diagnóstico de los procedimientos en COPELIMPIA.....</b>	<b>26</b>
2.1 La participación del Administrador Educativo en COPELIMPIA.....	28
2.2 Análisis FODA.....	32
2.3 Problemática.....	33
2.4 Técnicas metodológicas.....	34
2.5 Evaluación.....	37
2.6 Descripción de las actividades en COPELIMPIA.....	39
2.6.1 Actividades de trabajo para el personal operativo.....	41
2.6.2 Descripción de rutinas.....	42
2.7 Función de recursos humanos en la administración.....	43
2.8 Identificación de tipos de reclutamiento.....	47

2.9 Reclutamiento.....	48
------------------------	----

### **Capítulo 3**

<b>Propuesta del administrador educativo para la sociedad cooperativa COPELIMPIA.....</b>	<b>52</b>
---	-----------

3.1 Características de las vacantes de puesto en COPELIMPIA.....	52
--	----

3.2 Formas de reclutamiento.....	58
----------------------------------	----

3.3 Reclutamiento y selección.....	59
------------------------------------	----

3.5 Manual de bienvenida.....	61
-------------------------------	----

3.6 Seguimiento del personal.....	66
-----------------------------------	----

3.7 Plan de recompensas.....	68
------------------------------	----

3.7.1 Acciones y estrategias de recompensa.....	69
---	----

3.7.2 Reglas de implementación.....	69
-------------------------------------	----

<b>Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
--------------------------	-----------

<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>75</b>
--	-----------

<b>Anexos.....</b>	<b>79</b>
--------------------	-----------

## Figuras

Págs.

<b>Figura 1.1</b> Organigrama COPELIMPIA .....	12
<b>Figura 2.1</b> Entrevista a la representante legal .....	35
<b>Figura 2.2</b> Proceso de reclutamiento .....	48
<b>Figura 3.1</b> Propuesta de modelo de reclutamiento de personal .....	58
<b>Figura 3.2</b> Propuesta de Cartera de personal .....	59
<b>Figura 3.9</b> Manual de bienvenida COPELIMPIA .....	61

## Tablas

<b>Tabla 2.1</b> FODA de la sociedad cooperativa COPELIMPIA .....	32
<b>Tabla 2.2</b> Funciones que debe realizar el área de Recursos Humanos .....	45
<b>Tabla 2.3</b> Pasos de la selección y reclutamiento .....	50
<b>Tabla 3.1</b> Perfil de puesto COPELIMPIA .....	53

## Introducción

El siguiente trabajo aborda mi participación como estudiante de la Licenciatura en Administración Educativa en las prácticas profesionales, proceso que implicó realizar actividades dentro del área de recursos humanos, en la sociedad cooperativa COPELIMPIA, la cual se dedica a la administración de personal de limpieza en casas, empresas e inmuebles de la Alcaldía de Tlalpan.

Debido a que el contrato más grande con el que actualmente trabaja esta cooperativa se tiene con la Alcaldía Tlalpan, este será el escenario del de se hablará en este trabajo. Para ello se relatan las experiencias y las actividades que ahí se realizaron, durante las prácticas profesionales desde sexto semestre y hasta octavo.

En los semestres sexto y séptimo se realizó un diagnóstico situacional, que dio como resultado la identificación de uno de los principales problemas al que se enfrenta COPELIMPIA. Este problema, que se desarrollará ampliamente, es el de la carencia de procedimientos administrativos. Derivado de este análisis, se desarrollaron algunas propuestas para dar soluciones a las condiciones de un procedimiento administrativo.

El propósito por realizar este trabajo es demostrar que los conocimientos, habilidades y las capacidades de un Administrador Educativo pueden formar parte de contextos privados, dedicados a sectores de prestaciones de servicios, y se convirtió en un tema de interés cuando se dio la oportunidad de abrir un espacio que como administradora educativa pudiera contribuir a mejorar los procesos internos de esta cooperativa, por tanto, de manera indirecta, también contribuir a que el servicio que presta COPELIMPIA a dicha Alcaldía pueda consolidar un contrato más grande.

Para llevar a cabo esta propuesta, fue necesario iniciar un plan de observación, incluyendo al personal operativo, supervisor y representante legal, tanto en oficina como en los inmuebles de la Alcaldía Tlalpan, donde labora el personal operativo. A partir de aproximadamente cinco meses de dicha observación se inició un diagnóstico a COPELIMPIA, en el cual se empleó como instrumento de investigación una entrevista a la representante legal, adicional a la búsqueda de planes de trabajo, manuales y procedimientos por área.

Es por ello que el objetivo de este escrito es evidenciar las condiciones laborales en la que se administra al personal de la sociedad cooperativa COPELIMPIA, con el fin de proponer opciones de mejora, que les permita brindar un mejor servicio de administración del personal de limpieza en inmuebles de la Alcaldía de Tlalpan.

A partir de ello contribuir a concientizar al personal administrativo de la sociedad cooperativa sobre la importancia de establecer procedimientos en el área de recursos humanos respecto a la selección y contratación del personal de limpieza, y que mostrando las capacidades que requiere cada puesto de trabajo, se puedan mejorar las condiciones laborales.

El escrito se encuentra dividido en tres capítulos, conclusiones, referencias bibliográficas y finalmente un apartado de anexos, estructurados de tal forma que le permita al lector comprender el objetivo de una sociedad cooperativa, los obstáculos a los que se enfrenta y conocer las posibles soluciones y propuestas ante los mismos.

En el primer capítulo se presenta la información sobre la sociedad cooperativa COPELIMPIA en su contexto organizacional, también, se hace una descripción sobre el concepto de lo que es una sociedad cooperativa, cómo funciona, cuándo surge, requisitos legales para su constitución, responsabilidades y obligaciones, así como programas actuales que brindan asesoría como apoyo económico a la función de estas.

El segundo capítulo presenta los problemas a los que se enfrenta esta cooperativa dando un enfoque hacia las posibles soluciones que mejoraran las condiciones de administración que actualmente lleva COPELIMPIA.

En el tercer capítulo se exponen las propuestas que realizo, como administradora educativa para COPELIMPIA, entre las que se incluyen formas de reclutamiento apegadas a las necesidades de la sociedad cooperativa, se establecen procedimientos para la selección de las vacantes, se sugiere un seguimiento de personal, se realiza un manual de bienvenida, así como procedimientos para llevar a cabo una evaluación del desempeño y un esquema de recompensas.

En las conclusiones, se da una perspectiva como Administradora Educativa para el uso de los procesos que se proponen, así como una breve explicación sobre lo que se espera ante un seguimiento que permita a COPELIMPIA continuar con la prestación de servicios a la Alcaldía de Tlalpan.



## Capítulo 1

### La sociedad cooperativa COPELIMPIA

La sociedad cooperativa COPELIMPIA se dedica, desde su creación, a la administración de personal de limpieza, trabajando en conjunto con inmuebles de la Alcaldía de Tlalpan. Se encuentra conformada por cuatro personas que realizan funciones administrativas y treinta y seis elementos operativos, entre hombres y mujeres, distribuidos en bibliotecas, deportivos, oficinas, ciber escuelas y centros culturales, de la misma demarcación.

COPELIMPIA reconoce la importancia que tiene el personal, sabe que sin ello los objetivos de la empresa serían difíciles de cumplir, por esta razón, los socios cooperativistas decidieron quedarse con la misma plantilla que había laborado para otras empresas privadas, bajo el mismo esquema en cada uno de los inmuebles que ahora pasaban a ser administrados por COPELIMPIA en el año 2016 y de esta forma las personas siguieran comprometidas con sus labores especializadas en lo que hace y obteniendo así un esfuerzo día con día para realizar su trabajo; con ello evitar el personal ocioso.

La sociedad cooperativa surge con el objetivo de mejorar la calidad de oportunidades laborales, tanto para sus integrantes cooperativistas, como para brindar oportunidades de acceso al sector laboral a madres solteras y adultos mayores, debido a que la representante legal y fundadora de COPELIMPIA, durante su trayectoria laboral identificó que ese tipo de población era un sector vulnerable, por lo que la sociedad cooperativa ve como una responsabilidad con la sociedad poder integrar en el ámbito laboral a la población excluida de la Alcaldía Tlalpan, con base en esto datos de INEGI (2014), del total de mujeres solteras con al menos un hijo nacido vivo, aproximadamente la mitad (44.3%) cuentan con estudios completos de primaria o

tienen al menos un grado aprobado en secundaria o terminada la misma, 8.7% carece de instrucción o no concluyó la educación primaria, y solo una quinta parte (21.3%) cuenta con nivel superior. (INEGI, 2018).

Por otra parte, de acuerdo el Coneval la población con 65 años o más que vive en situación de pobreza alimentaria asciende a 939 mil personas, de las cuales el 57.6 es desempleada, y sólo el 19.5 por ciento de esta población está jubilada o recibe alguna pensión (CONEVAL, 2016); de acuerdo a su objetivo, actualmente los trabajadores que se encuentran desempeñándose para COPELIMPIA son más del 95 por ciento del sexo femenino, los rangos de edades van de 40 a 60 años teniendo entre 2 y 3 hijos menores de edad, y se puede decir que existe inclusión ya que se considera a personas que no saben leer o escribir, tienen discapacidad leve o tienen preferencias sexuales diferentes.

### 1.1 Misión y visión

Las actividades que realiza COPELIMPIA están orientadas al servicio de administración de limpieza, sin embargo, se considera importante destacar que, en su misión y visión, las actividades del personal operativo son los pilares de sus actividades, ya que se busca que haya un reconocimiento como organización sobre el impulso de trabajar con parte de la población que está limitada a integrarse a espacios laborales por la edad, escolaridad, el número de hijos y por tener capacidades diferentes.

Esta inclusión responde a los objetivos por los que fue creada esta sociedad cooperativa y que como administradora educativa me permitió ver que la mayoría de las veces, la educación sobre inclusividad se puede fomentar aun cuando no se halla llevado a la práctica desde la educación inicial.

## Misión

Ofrecer calidad, servicio y confianza a todos nuestros clientes, entregando soluciones a sus necesidades de servicios de limpieza con la garantía de mejora continua

## Visión

Garantizar ser líderes en el mantenimiento de la limpieza en diversos inmuebles, promoviendo el trabajo en equipo y asegurando la satisfacción del cliente.

(COPELIMPIA, 2017)

Por otra parte, en su administración, COPELIMPIA reconoce que no solo deben asumir las responsabilidades de pagos de sueldo y control ante instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Sistema de Administración Tributaria (SAT), sino que deben tener una supervisión constante, de acuerdo a las actividades del personal por lo que asignan sus estrategias de trabajo de la siguiente manera:

- Asegurar el servicio a través de supervisión efectiva.
- Garantizar la contratación del personal.
- Personal seleccionado y responsable, con valores.
- Monitoreo del trato con el cliente.

(COPELIMPIA, 2017)

Por lo que el compromiso que tiene la sociedad cooperativa va mas haya de poder brindar un espacio laboral o de ser líderes en la calidad de la prestación de servicio, sino también de brindar oportunidades a este sector de la población que en su gran mayoría nunca han trabajado en empleos formales por falta de escolaridad o enfermedades y así puedan tener un acceso a seguridad social o en algunos casos completen el numero de semanas para su retiro.

## 1.2 Estructura organizacional

La sociedad cooperativa, hasta el 2019, lleva tres años de labores en conjunto con la Alcaldía de Tlalpan, sin embargo, en ningún momento desde su creación consideraron que era necesario establecer un organigrama, sin embargo, de acuerdo a diversos libros es de suma importancia ya que:

“La representación gráfica de la empresa se denomina organigrama: la empresa precisa de una organización para poder funcionar, necesita que esos departamentos tengan una estructura, estructura que una vez realizada se presenta gráficamente mediante lo que se denomina organigrama” (Fernandez, 2012).

De acuerdo a lo mencionado para establecer actividades y mejore la función administrativa que lleva a cabo COPELIMPIA sea repartido de forma justa y funcional para su ambiente laboral es prudente elaborar un organigrama, considerando que éste debería ser el escenario ideal, en el que se lleve a cabo la administración que presta para la Alcaldía de Tlalpan, por ello se presenta a continuación:

**Figura 1.1** Propuesta de organigrama para COPELIMPIA



Elaboración propia a través del análisis realizado.

Los objetivos con los que quiere trabajar COPELIMPIA son claros, sin embargo, carece de procedimientos que puedan presentarse para que cada uno de los trabajadores, lleve a cabo sus funciones, el hecho de no haber establecido tanto el organigrama, así como otros documentos que distribuyan las actividades, ha generado una carga laboral para la representante legal.

No es que no se pueda realizar labores ya que lo han hecho por dos años, sin embargo, por falta de recursos y por no tener la orientación necesaria, la administración del personal ha impulsado a querer desistir de los contratos con la Alcaldía de Tlalpan.

### 1.3 Integración de una sociedad cooperativa

Para hacer el contexto sobre que es una sociedad cooperativa, a continuación, se presenta una descripción que ayudará a comprenderlo; es importante aclarar que se trata de un contexto en el que se ha desarrollado COPELIMPIA, por lo que con ello se podrá ver la trayectoria en la que se ha desenvuelto y la importancia por la que requiere mejorar la selección y reclutamiento del personal.

### 1.4 Origen cooperativista

El tema de las sociedades cooperativas no es nuevo, sin embargo, va de la mano con las actividades económicas sociales. El concepto de una sociedad cooperativista implica que la toma de decisiones se realiza de manera democrática, las aportaciones sociales para su constitución y, sobre todo, la existencia de una propiedad en común se vuelve característica de una economía social.

Sobre este concepto, el Instituto Nacional de la Economía Social menciona que tiene su origen en el asociacionismo obrero del siglo XIX; frente a la degradación de las condiciones de vida, la explotación de los obreros, el desempleo y la migración a

las ciudades que provocó la Revolución Industrial; donde los obreros se organizaron y surgieron las primeras cooperativas y sociedades mutualistas de la era moderna (INES, 2014); por otra parte:

Los orígenes del cooperativismo en México se ubican en 1839, fecha en que se fundó en Orizaba Veracruz la primera Caja de Ahorros con las características de una sociedad cooperativa. Sus fundadores fueron empleados y artesanos, inspirados en ideas de cooperación y ayuda mutua, que en un tiempo les fueron transmitidos por los socialistas utópicos franceses...puede así decirse que las instituciones de tipo cooperativo que surgieron en México nacieron en medio de grandes luchas sociales y agitaciones populares en defensa de tales ideas, identificándose desde sus inicios con los movimientos: campesino y obrero... (Muciño, 2009)

Bajo esta premisa, Muciño (2009) menciona que la creación de cooperativas avanzó hasta el Código de comercio en el que se tomó en cuenta en el capítulo VII dedicando 22 conceptos en los que se establecieron como sociedades mercantiles sin tratamientos especiales.

Posteriormente una de las grandes aportaciones que trajo consigo la revolución de 1910 fue que al establecerse la Constitución de 1917 trajo consigo un nuevo orden social y económico, así como un nuevo proyecto nacional, consecuentemente al crearse las bases para un sector social de la economía se insertarán automáticamente las empresas cooperativas... (Muciño, 2009)

Como se puede observar, la elección de actividades en equipo, cooperación social y evolución económica ha permitido que México, desarrolle nuevos esquemas de trabajo; en algunos casos, se vieron envueltos en dificultades, sin embargo, las

luchas han prevalecido, al grado que en el país se iniciaron leyes que avalaran y ampararan el empleo que cada una de las sociedades cooperativas realiza.

En la Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, nombrada así debido a su creación el año 2006, (cabe recordar que antes de ser Ciudad de México, hasta 2017, se denominaba Distrito Federal), las sociedades cooperativas en cuanto al centro del país, comenzaron a tener más atención por parte del gobierno federal, ya que llevó a generar programas sociales que motivaron a quienes ya formaban parte de una cooperativa e impulsó a otros a la creación de las mismas.

Cabe mencionar que el tema fue apoyado durante la jefatura de gobierno del actual Presidente de la República Mexicana, Andrés Manuel López Obrador siguiendo el esquema de brindar mayores oportunidades a la población por lo que el ciudadano Juan Domínguez, Presidente de la Unión, refirió en una entrevista:

Detalló que el marco legal... 'fomenta el desarrollo del cooperativismo con programas de apoyo económico, financiero, de capacitación y asistencia técnica a la cerca 200 cooperativas que operan en las 16 delegaciones'. Dijo que también es 'trascendente porque en prácticamente los 56 años de existencia de la Ley General de Sociedades Cooperativas (reglamentación a escala federal) no se había logrado una legislación de fomento estatal. La hubo en el siglo pasado en Yucatán, y un intento exitoso en Querétaro, pero luego fue vetada'...Apuntó que esta ley propiciará el fomento a la 'economía solidaria, con lo cual se abona al proyecto alternativo de nación' de Andrés Manuel López Obrador (Mena, 2006)

Aun cuando el ex jefe de gobierno dejó el cargo, los sucesores del mismo partido político que ocuparon puestos como la Alcaldía de Tlalpan con Claudia Sheinbaum siguieron con este propósito y fomentaron la participación de cooperativas para brindar servicios en dicha demarcación.

## 1.5 Detalles del concepto cooperativista

Puesto que al momento de crear una sociedad cooperativa se asumen responsabilidades y obligaciones para los involucrados, existen lineamientos generales para toda la República Mexicana que regulan desde el inicio hasta la desintegración de las sociedades cooperativas y con ello se brinde apoyo y se hagan valer los derechos que corresponden, por lo que, de acuerdo con dichos lineamientos, en el Capítulo Único Disposiciones Generales del artículo 2 se define una sociedad cooperativa como:

“La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidad individual es y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios” (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1994).

El concepto de sociedad cooperativa puede tener acceso a distintas actividades económicas mientras su funcionamiento no dependa de acciones ilícitas y siguiendo los principios mencionados en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

A partir de la publicación de dicha ley las sociedades cooperativas comenzaron a clasificarse de acuerdo con sus actividades, por lo que en su apartado de consumidores de bienes y/o servicios menciona que se trata de aquellas que sirvan para funciones donde se obtengan artículos, bienes y/o servicios para sus integrantes, mientras que en el apartado de productores de bienes y/o servicios, se menciona que serán aquellas que los miembros se asocien para trabajar en la producción de bienes y/o servicios aportando trabajo físico o intelectual.



También se encuentra un apartado que es de ahorro y préstamo, sin embargo en el caso de COPELIMPIA, se encuentra clasificada en las cooperativas de productores de bienes y/o servicios debido a la naturaleza de sus actividades para brindar el servicio de administración de personal de limpieza, pero, además, la ley también menciona otras dos categorías en las que únicamente participan aquellas de clasificación de consumidor y producción, en la cual COPELIMPIA se sujeta a la participación estatal por las cláusulas del contrato con la Alcaldía Tlalpan.

#### 1.6 Funcionamiento de una Sociedad Cooperativa

Como se mencionó en el concepto de la Ley General de Sociedades Cooperativas para la organización social que conlleva a una cooperativa, se debe estar constituida con apego a principios establecidos en los cuales es fundamental que exista una administración democrática, esto quiere decir que debe existir participación colectiva para toma de decisiones, para una participación económica, así como una libertad de asociación y retiro de la sociedad cooperativa.

Por ello resulta importante decir que la característica de participación colectiva es una de las principales diferencias de una cooperativa entre otras organizaciones ya que la toma de decisiones se ejecutará hasta que todos los socios lo aprueben porque se busca el beneficio común a diferencia de las empresas privadas, que suelen ser integradas por grupos en donde el beneficio es mayormente para sus inversionistas y las ganancias se reparten de acuerdo a las aportaciones.

#### 1.7 Requisitos de constitución para una Sociedad Cooperativa

Los interesados en integrar una sociedad cooperativa deberán informarse sobre los requisitos dependiendo la clasificación en la que se encuentre la participación de su cooperativa, para el caso de COPELIMPIA en su licitación con la Alcaldía de Tlalpan,

fue necesario apegarse a la Ley General de Sociedades Cooperativas así que de acuerdo a su clasificación, se enfocaron en lo siguiente:

Deberán ser mínimo cinco socios, correspondiendo un voto por socio, independientemente de sus aportaciones, en cuanto al capital variable y duración indefinida, se otorgará igualdad esencial en derechos y obligaciones de los socios e igualdad en condiciones para las mujeres, para la formalidad de su constitución será mediante asamblea general que celebren los interesados y en la que se levantará un acta que contendrá los datos generales de los fundadores, los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez los consejos y comisiones y las bases constitutivas. Los socios deben acreditar su identidad; ratificar su voluntad en la constitución de la sociedad cooperativa y reconocer las firmas o las huellas digitales que obren en el acta constitutiva ante notario público, corredor público, juez de distrito, juez de primera instancia, presidente municipal, secretario o delegado municipal del domicilio de la sociedad cooperativa, la que contará con personalidad jurídica a partir del momento de la firma del acta constitutiva, misma que deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad correspondiente a su ubicación social (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1994).

Adicional a la integración de sus socios, en la misma ley se expresa que asumiendo las obligaciones y responsabilidades, es necesario que quede por escrito en una acta constitutiva con las siguientes características:

Denominación y domicilio social, objeto social, expresando concretamente cada una de las actividades a desarrollar; los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado; forma de constituir o incrementar el capital social, expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación

de los bienes y derechos en caso de que se aporten; requisitos y procedimiento para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios; forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación; áreas de trabajo que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento y en particular de la de educación cooperativa en los términos del artículo 47 de la Ley; duración del ejercicio social que podrá coincidir con el año de calendario, así como el tipo de libros de actas y de contabilidad a llevarse; forma en que deberá caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo; el procedimiento para convocar y formalizar las asambleas generales ordinarias que se realizarán por lo menos una vez al año, así como las extraordinarias que se realizarán en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de los miembros; derechos y obligaciones de los socios, así como mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflicto sobre el particular; formas de dirección y administración interna, así como sus atribuciones y responsabilidades, y las demás disposiciones necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa siempre que no se opongan a lo establecido en esta ley (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1994).

El hecho de tener como requisito el registro y reglamentos para los interesados en formar una sociedad cooperativa en cualquiera que sea sus actividades, es un hecho que fomentara el empleo del país, ya que en dicha ley se indica que la formación de las cooperativas es un espacio para mejora la empleabilidad de diversos sectores, por lo que desde mi perspectiva parece una iniciativa que toma en cuenta la mano de obra nacional dejando a un lado que este mal pagada en empresas privadas extranjeras y tomándolo como una oportunidad para tener en cuenta los apoyos a los que se pueden acceder.

## 1.8 Ley General de Sociedades Cooperativas aplicada en COPELIMPIA

Como se ha explicado, COPELIMPIA tuvo que apegarse a la *Ley General de Sociedades Cooperativas* para iniciar sus operaciones y por supuesto también para iniciar como prestadora de servicios para la Alcaldía de Tlalpan, por lo que para aclarar la clasificación en la que se encuentra COPELIMPIA es necesario señalar lo siguiente:

Artículo 6.- Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios: I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios; II.- Administración democrática; III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara; IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios; V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria; VI.- Participación en la integración cooperativa; VII.- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y VIII.- Promoción de la cultura ecológica (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1994)

Por lo mencionado en dicha ley en el artículo 8 en el que dice que una sociedad cooperativa puede dedicarse a cualquier actividad excepto a lo ilícito, COPELIMPIA ha buscado desde su primer año de prestación de servicios con la Alcandía de Tlalpan, el contrato de los insumos de limpieza, que se refiere a la compra y distribución de materiales para los inmuebles, sin embargo esto no ha sido concedido, lo cual considera COPELIMPIA que ha afectado la calidad de las actividades de sus trabajadores al no tener disponibilidad de materiales.

Por otro lado, al iniciar sus trámites en la búsqueda del contrato de servicios de limpieza dentro de la Alcaldía Tlalpan a finales de 2016 e inicios de 2017, tuvieron que realizar movimientos basándose en lo siguiente:

Artículo 38.- Serán causas de exclusión de un socio: I.- Desempeñar sus labores sin la intensidad y calidad requeridas; II.- La falta de cumplimiento en forma reiterada a cualquiera de sus obligaciones establecidas en las bases constitutivas, sin causa justificada, e III.- Infringir en forma reiterada las disposiciones de esta Ley, de las bases constitutivas o del reglamento de la sociedad cooperativa, las resoluciones de la Asamblea General o los acuerdos del Consejo de Administración o de sus gerentes o comisionados. Al socio que se le vaya a sujetar a un proceso de exclusión, se le notificará por escrito en forma personal, explicando los motivos y fundamentos de esta determinación, concediéndole el término de 20 días naturales para que manifieste por escrito lo que a su derecho convenga ante el Consejo de Administración o ante la Comisión de Conciliación y Arbitraje si existiere, de conformidad con las disposiciones de las bases constitutivas o del reglamento interno de la sociedad cooperativa. Cuando un socio considere que su exclusión ha sido injustificada, podrá ocurrir a los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de esta Ley (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1994).

El apego a este artículo se debió a que cuatro de sus miembros no tenían la intención de trabajar en las asignaciones establecidas en el acta constitutiva, sin embargo exigían gozar de un sueldo y prestaciones a la seguridad social por lo que la salida de dichos socios causo problemas que siguen deteniendo parte del crecimiento laboral que puede tener COPELIMPIA

La salida de los socios no se realizó de forma total, es decir que faltaron documentos y una aportación económica para quitar dichos nombres del acta constitutiva, aunque esto no limitó sus actividades sobre la democracia para la administración debido a que se apegaron al artículo 44 que menciona que deberán tomarse decisiones de acuerdo al consejo:

Los acuerdos sobre la administración de la sociedad, se deberán tomar por mayoría de los miembros del Consejo de Administración. Los asuntos de trámite o de poca trascendencia los despacharon los miembros del propio Consejo, según sus funciones y bajo su responsabilidad, debiendo dar cuenta del uso de esta facultad en la próxima reunión de Consejo (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1994)

COPELIMPIA no pudo seguir el orden de un consejo ya que de los integrantes registrados en el acta constitutiva solo dos personas desempeñan las funciones en las que están registrados, sin embargo contaban con la renuncia por escrito de los otros socios y con ello asumían la responsabilidad los socios que seguían en sus actividades.

También la renuncia de los socios no afectaba a la administración ya que sus actividades eran de campo y formaba parte del grupo de trabajo con un Contador, por honorarios, y a un administrador público (que sí forma parte de la estructura, mas no de la sociedad), para poder llevar a cabo las actividades solicitadas a través del contrato que celebró con la Alcaldía de Tlalpan.

Esta separación ha causado que no puedan tener acceso a créditos para sostener los días de adeudos que tiene el gobierno central de la Ciudad de México en el pago de las facturas de prestación de servicios de limpieza que hace COPELIMPIA, por lo que no ha sido posible cumplir con el artículo 53 de la LGSC, que menciona la construcción de fondos sociales.

Esto no ha sido una limitante, ya que, debido a la falta de procedimientos en la contratación y emisión de facturas, en el primer año de labores, causó que una trabajadora ganara una demanda por despido injustificado, por lo que el posible fondo de reserva se fue en pagos legales.

La importancia de establecer legalmente la salida de los socios es que con ello la representante legal obtendría la administración que aunque se lleva a cabo con el actual socio cooperativista, en primera es que existe un desapego a la ley por tanto esto impide el acceso a un apoyo de fondo de reserva por apoyos de personas o instituciones públicas y privadas como menciona el artículo 60 de la LGSC.

Dicha situación los mantiene en constantes problemas con los trabajadores ya que a pesar de que el contrato que tienen con la Alcaldía de Tlalpan señala que los pagos de factura se realizarán a los veinte días vencidos, en la realidad estos se han pagado hasta cuarenta y cinco días después, lo que representa un alto índice de rotación de personal para COPELIMPIA.

### 1.9 Función cooperativista en la Ciudad de México

La participación de las sociedades cooperativas, como se ha mencionado, es un tema general en el país, sin embargo el gobierno de la Ciudad de México promueve y lo señala como beneficio social a través de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo:

Contribuye a la generación y consolidación de fuentes de trabajo dignas entre las personas habitantes de la Ciudad de México, ofreciendo como alternativa de organización a las sociedades cooperativas, quienes por sus características favorecen tanto el desarrollo económico como el social de sus socios y socias, por lo que se plantea brindar servicios de asesoría, capacitación o asistencia técnica especializada, además de apoyos económicos para la adquisición de equipo, maquinaria y/o servicios enfocados a fortalecer procesos productivos, de comercialización y/o de promoción (STyFE, 2016).

Es así como la creación de sociedades cooperativas en la Ciudad de México surge con la propuesta de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, apoyando de esta manera también el crecimiento de beneficio mutuo a aquellos que lo integren,

haciendo esta la diferencia entre empresas consolidadas y que su principal objetivo es el beneficio de uno o dos socios.

Otro beneficio es que la integración cooperativista genera una función social entre una comunidad, ya que la participación de cada socio puede integrar la auto organización y autogestión. Por ello la Ciudad de México cuenta con apoyos para fomentar el emprendimiento cooperativista, a través partidas presupuestales, en el ámbito de desarrollo social tal como es el caso siguiente:

Programa 'Fomento y Constitución de Empresas Sociales y Solidarias', en un trabajo llevado a cabo por la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo y menciona en su sitio web que opera de manera anual e instrumenta dos estrategias expresadas en dos Subprogramas. (STyFE, 2016)

Sus objetivos están dirigidos a dos partes; aquellas que ya están constituidas y las que se encuentran en proceso de constitución, COPELIMPIA por su parte, participo para la asesoría de la constitución y con ello poder identificar el uso de los recursos que se iban a administrar, además de poder acceder al subprograma de Fomento y Constitución de Empresas Sociales y Solidarias para gastos iniciales, cuyo objetivo es:

Brindar 1400 apoyos indirectos para la constitución legal de la empresa social y solidaria, así como para cubrir los gastos de capacitación y la generación del plan de negocios y proyecto productivo. Apoyar a realizar actividad de producción o de consumo, al menos 5 personas, apoyos indirectos hasta por \$50,00.00 para gastos notariales y de registro y para capacitación básica en cooperativismo. (STyFE, 2016).

En el año 2016 cuando inició la creación de COPELIMPIA, fueron beneficiarios del subprograma de Fomento y Constitución de Empresas Sociales y Solidarias con el cual se realizó la compra de equipo de oficina y la instalación de la misma.



Cabe mencionar que al mismo tiempo se estaban creando tres cooperativas, las cuales también tuvieron acceso a este subprograma, sin embargo, de acuerdo a lo comentado por la representante legal de COPELIMPIA, al ser otorgado el monto del subprograma a cuatro grupos beneficiados, tres no dieron seguimiento para la creación de sus cooperativas, ya que su argumentaban no sentirse capaces de seguir con el proyecto, porque los procedimientos superan sus conocimientos.

Estos hechos reflejan la apatía que los grupos sociales tienen por seguir capacitándose y sobre todo que, probablemente, se debe buscar una evaluación de los esquemas de capacitación ofertados por estos subprogramas, de esta manera se garantiza que el apoyo brindado se utilizará para programas productivos, pero, sobre todo, que la población genere un aprendizaje y un proceso de actualización y capacitación permanentes.

COPELIMPIA se dedico a iniciar sus actividades de acuerdo a las condiciones que exigen la ley, sin embargo, la mayoría se fueron llevando a cabo de forma pausada ya que no se tenía la experiencia ni guía para ello, esto ocasiono que se tuvieran deficiencias en su forma de administrar personal y que esto creara un ambiente de trabajo informal.

Por ello fue importante realizar un análisis sobre cuáles eran las condiciones de trabajo en las que se llevaban a cabo las actividades de COPELIMPIA, lo que dio paso a identificar puntualmente las actividades que ocasionaban una mala administración de personal, lo cual se expresa en el siguiente capítulo.

## Capítulo 2

### Diagnóstico de los procedimientos en COPELIMPIA

La sociedad cooperativa COPELIMPIA ha realizado la prestación de servicios en administración de limpieza para la Alcaldía por tres años consecutivos. Como se ha explicado, los contratos no han cumplido las cláusulas de pago y eso ha sido uno de los factores principales que afectan las condiciones de trabajo en las que se encuentran laborando tanto administrativos como el personal operativo.

A pesar de que, ante la Alcaldía de Tlalpan, COPELIMPIA, funciona como un prestador de servicios privado, algunos de sus procedimientos están sujetos a los procedimientos burocráticos que suele tener la administración gubernamental y por ello resulta importante resaltar lo siguiente:

Para distinguir la gestión que existe entre los particulares y los gobernantes se crearon dos tipos de administración: La Administración pública y la administración privada los dos tipos de administración tienen los mismos conceptos, principios, modelos, métodos y teorías administrativas; con la salvedad de que existen diferencias importantes entre una y otra en cuanto a su aplicación...México, por su parte, se ha administrado principalmente al amparo de tres prácticas: La práctica empírica. La práctica de enfoques generados por autores extranjeros. La práctica de adecuaciones que se realizan con la administración sistematizada". (Hernández, 2014)

De acuerdo a los dos contextos en los que se desarrolla la administración de la cooperativa, se han requerido tener procesos de operación más rápidos, como llevar a cabo algunas actividades a través de aplicaciones y aunque esto ha funcionado para el sector privado en muchas de estas organizaciones se siguen teniendo prácticas de

modelos clásicos, debido a algunos contextos son privados y dependen de las funciones públicas haciendo que vayan de la mano con la burocracia.

Weber menciona que “las necesidades de administración de las masas la hacen completamente indispensable” (citado por Marín, 2004), además también Weber afirma que “No hay maquinaria que funcione de una forma más precisa que este aparato de hombres, ni más barata pero el cálculo racional reduce a si mismo de ese engranaje de la maquinaria burocrática a cada trabajador” (citado por Marín, 2004).

En torno a lo antes mencionado, hablar de burocracia no implica que los trabajadores mantengan los procedimientos tradicionales y las prácticas burocráticas y que, aunque dependan de jerarquías que es lo que expone la teoría de la burocracia, se pueda mejorar tanto los procedimientos como el producto final ya sea de bienes o de servicios, los tiempos de actividad realizada o los mismos espacios donde laboran.

Para lograr impactos de mayor productividad, en el sector laboral, es necesario tener una visión distinta sobre los empleados, sin importar el nivel de jerarquía en el que se encuentren para que el trabajo en equipo y el compromiso social obtengan resultados óptimos, ya que como menciona un autor clásico de la administración:

“La organización que tiene éxito es la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de tal forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente”. (Chiavenato, 2007)

Es por ello que en los siguientes apartados se expondrán los procedimientos que actualmente lleva la sociedad cooperativa COPELIMPIA como empresa privada con relación laboral con el sector público por lo que se destacará la necesidad de un

posible cambio en dichos procedimientos para llevar a cabo una solución que, si bien no será aplicada de manera inmediata, si podrá ser de utilidad para construir nuevas formas de trabajo en COPELIMPIA ,ante la necesidad de un progreso dentro del mercado en el que compiten.

## 2.1 La participación del Administrador Educativo en COPELIMPIA

En el mapa curricular de la Licenciatura en Administración Educativa Plan 2009, se establece que a partir del sexto semestre los alumnos se vinculen al campo laboral por medio de las prácticas profesionales, esta iniciativa permite emplear los conocimientos adquiridos a lo largo de los semestres cursados.

En ese sentido, durante la experiencia en el escenario de prácticas profesionales se realizó un diagnóstico dentro del área de recursos humanos en la sociedad cooperativa COPELIMPIA, que como se ha mencionado, se dedica a la administración de personal de limpieza en los inmuebles que dependen de la Alcaldía de Tlalpan. Dentro de las actividades realizadas como practicante estuvieron las siguientes:

- Mantener una permanente comunicación con el enlace de la Alcaldía (persona que es administrador, encargado o director del inmueble) ya que ellos son quienes autorizan, por medio de una firma, la lista de asistencia del operador de limpieza, para resolver dudas o pasar recados.
- Integrar cada quince días las listas del personal, escanearlas y revisarlas de acuerdo a los criterios de la Alcaldía Tlalpan, para que junto con una factura que emite COPELIMPIA, se entregara a la Dirección de Planeación y Finanzas de la Alcaldía Tlalpan y se realicen los debidos procedimientos, en conjunto con el Gobierno Central para el pago de factura.

- Asistí al administrador en actividades de acuerdo a las necesidades del día como impresión de hojas de asistencia, atención al personal operativo por teléfono, redactaba oficios y agendaba citas para pagos de finiquitos.

La experiencia en las actividades de las prácticas profesionales, abrieron un panorama de lo que el administrador educativo puede llevar a hacer dentro de un espacio de contexto privado, ya que a partir del séptimo semestre, se pudo identificar las deficiencias que aunque no estaban bajo mi responsabilidad, ya podía identificar como aspectos de mejora.

Puesto que las actividades donde se llevó a cabo la observación y práctica mayormente estaban en la oficina seguido de las supervisiones a los inmuebles de la Alcaldía, las principales situaciones detectadas fueron:

- Desorden en la contratación de personal, debido a la falta de las características que especifiquen el perfil de la vacante, no se consideran las distancias que deben recorrer las personas para trasladarse a los diferentes inmuebles de la Alcaldía y no se explicitan las condiciones de trabajo, desde la captación del personal.
- Deficiente proceso de inducción. La inducción del personal a su área, no se hace de forma personalizada de parte de un supervisor de COPELIMPIA con los encargados de los inmuebles, donde las personas van a laborar, ni se especifican las actividades que va a realizar el personal, a lo que quedan expuestos a realizar las actividades que cualquier persona les asigne en él inmueble.

- La comunicación entre el personal operativo y los encargados de los inmuebles con COPELIMPIA se pierde, debido a que no todos los días se les realizan supervisiones, además de que se tienen acuerdos internos (entre el personal y el supervisor de la Alcaldía) para beneficio del personal.
- Falta de estabilidad laboral, ocasionada en su mayoría por el atraso de pagos y por no seguir líneas de mando.
- La línea de mando o jerarquía se desdibuja, pues en ocasiones es impuesta por los encargados de los inmuebles, por lo que crean conflictos entre el personal operativo de parte de COPELIMPIA y el personal de limpieza de base que pertenece a la Alcaldía.
- Las supervisiones se encuentran a cargo de una sola persona, pero las secuencias no siempre se comunican a los otros integrantes de la oficina, por lo que han creado confusiones o se dan autorizaciones, por la falta de comunicación.
- La cooperativa depende de la Alcaldía totalmente para el pago de la nómina, por lo que los pagos se retrasan y esto ocasiona molestia entre los trabajadores, debido a que no se les informa este detalle desde su contratación.
- Las sanciones que extiende la Alcaldía hacia COPELIMPIA no tienen retroalimentación y vienen con la etiqueta de “sanción administrativa”, por lo que se desconoce cuál es el área para mejorar.
- El control del personal a cargo de la titular de Recursos Humanos de la cooperativa y el manejo en la oficina carece de procedimientos y formatos para el reclutamiento y selección de personal, además carece de un seguimiento del

personal, así como de un archivo, por lo que ha llevado a tener problemas legales a esta cooperativa.

- El desorden en el archivo provoca penalizaciones que impactan en la posibilidad de fondo de resistencia.
- El administrador en la mayoría de las ocasiones, le es complicado trabajar en equipo con la encargada de recursos humanos debido a que ella no cuenta con la capacitación básica de uso de pc, redacción de textos y paquetería de office.

Durante la observación, se identificó como importante situaciones que marcaban la deficiencia que se tenían en el procedimiento de reclutamiento y selección ya que como se ha explicado, la prestación de servicios se trata únicamente de la administración de personal.

A pesar de que el contrato menciona temas de supervisiones de parte de la Dirección de Finanzas de la Alcaldía de Tlalpan hacia COPELIMPIA, fueron pocas las ocasiones que realmente se realizaron y aunado a la falta de procedimientos de reclutamiento y selección, eso generaba un ambiente de trabajo informal y se prestaba para que el personal actuara sin una línea de mando.

Realizar una estructura en la que se establezcan líneas de mando, no solo son de utilidad para el personal operativo sino que también se requieren con el personal operativo, ya que de acuerdo a lo observado se necesita establecer actividades para que esto no recaiga en una sola persona.

Por otro lado como administradora educativa se identificó que una nueva estructura requeriría de que el personal administrativo, tuviera conocimientos previos que si bien no serían la solución, si permitirán hacer una inducción breve para que el funcionamiento de esos cambios se lleven a cabo de inmediato.

## 2.2 Análisis FODA

A partir de la observación surgen ideas para los cambios que deben realizarse en COPELIMPIA, por ello se presenta el análisis FODA, en el cual se centran las problemáticas que son un punto de mayor importancia, para lograr que se pueda mejorar la administración de personal.

<b>Tabla 2.1 FODA de la sociedad cooperativa COPELIMPIA</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Compromiso de parte de la representante legal.	Realizar las contrataciones del personal de acuerdo a sus áreas de experiencia	Los recursos con los que cuenta la cooperativa son limitados y carece de comunicación.	Los integrantes de la cooperativa no creen necesaria una contratación especializada.
La personal operativa cofia en las decisiones que toma la cooperativa para sus espacios laborales.	Debido a la confianza se vuelve fácil mover al personal para las jornadas especiales de limpieza y confían en que se pagara la nómina, aunque se atrasen.	El personal en ocasiones no define que la relación es profesional.	El personal desconoce los derechos y obligaciones que tienen al laborar con COPELIMPIA
COPELIMPIA ha sido reconocida por la Alcaldía de Tlalpan en cuanto a su forma de trabajo.	El trabajo reconocido es más fácil de promover para tener mejores contratos.	Los procedimientos burocráticos que tiene la Alcaldía Tlalpan retrasan el pago de facturas del servicio prestado.	Existen otras cooperativas que cada año cambian de razón social para que se les otorgue contratos con la ventaja de que ya son conocidos.

Elaboración propia a través del diagnóstico a COPELIMPIA.



### 2.3 Problemática

Durante mi participación en las prácticas profesionales y la inserción que se realizó al estar en cada uno de los procedimientos asignados de las actividades del día y con el diagnóstico, se pudo observar que la falta de comunicación entre el personal administrativo entorpece algunas actividades de la cooperativa, sobre todo en los acuerdos a los que se llegan con el personal que se contrata, debido a que la mayoría de los trabajadores cuenta con un segundo trabajo a lo que COPELIMPIA les recomienda porque reconocen el esquema retrasado de pagos.

Por otra parte, las consecuencias de la autonomía con la que trabajan los integrantes administrativos han causado que la cooperativa tenga penalizaciones con su contrato y situaciones legales con el personal, como lo fue una demanda laboral con una operadora debido a falta de formatos que amparaban a COPELIMPIA como nuevo jefe y de los beneficios y responsabilidades que debía cumplir la plantilla laboral.

Asimismo, se ha podido identificar que la ausencia de inducción al área laboral y la omisión de la descripción específica en la forma de trabajo junto con el hecho de que no se cuenta con un perfil de puesto, hace que el personal considere que algunas actividades no son parte de sus funciones diarias y que el personal obedezca órdenes del encargado de los inmuebles o de compañeros sindicalizados de la Alcaldía Tlalpan a lo que esta falta de orden y jerarquía genera problemas que llevan a mucha rotación de personal.

Es necesario tener mayor control administrativo, ya que la omisión de procedimientos para el personal desde su contratación, ha creado ambientes de vacío legal, que afecta en el aspecto económico a la cooperativa, además de que algunos procedimientos lo hacen parecer una zona laboral informal, cuando esto no es así, por lo que establecer pasos a seguir en la parte de Recursos Humanos, detendría la rotación de personal por malos entendidos, mejorando los tiempos de trabajo, entregas

de facturas a la Alcaldía de Tlalpan, y al mismo tiempo se presionaría el pago de la misma.

## 2.4 Técnicas metodológicas

Para el análisis de campo, la técnica utilizada fue la de entrevista, para la evaluación durante lo observado a lo largo de las prácticas profesionales, esta entrevista se realizó a la representante legal, en la cual se enfocaron las preguntas a los principales problemas detectados.

Como parte de esta indagación sobre los hechos ocurridos para la formación de la sociedad cooperativa, fue necesario platicar de forma directa con la representante legal, para conocer cuál ha sido su experiencia y que fue lo que la motivó a realizar la sociedad, entre otros aspectos que se encontraran en la siguiente figura 2.1

Figura 2.1 Entrevista a la representante legal.

Buen día, mi nombre es Haydee Sánchez, soy estudiante de Administración Educativa, el motivo de la siguiente entrevista es conocer su testimonio sobre la conformación de la sociedad cooperativa y con ello poder integrarlo al documento que hablara de la experiencia que tuve en las prácticas profesionales en su sociedad cooperativa, esperando que lo que se ha diagnosticado sea de utilidad para mejorar las condiciones administrativas para COPELIMPIA.

**¿Hace cuánto tiempo ha sido trabajadora para la Alcaldía?**

Más de 10 años, en los que estuve en varios puestos, hasta que tuve una base donde realizaba actividades de limpieza en un Cendi de Coyoacán.

**¿Desde qué momento comienza la iniciativa sobre integrar una sociedad cooperativa?**

Surgió cuando hubo un recorte al número de trabajadores que estaba en la que en ese entonces era delegación, hubo mucho despido injustificado en el que me vi afectada, y la delegación implementa proyectos de cooperativas para que tuviéramos una fuente de ingresos.

**¿Usted considera que los años laborados fueron una facilidad para otorgarle la oportunidad de integrar su sociedad cooperativa?**

Claro, porque me fue más fácil acudir con las personas que llevaban todo el proceso, además de que ya ubicaba los inmuebles de la delegación a donde tenía que dejar papeles.

**¿Le fue complicado seguir los procedimientos para la integración de la sociedad cooperativa de acuerdo con la ley?**

Si, porque conocía que se hacía un papeleo, pero nunca imaginé que fuera tan engorroso, tardado y burocrático.

**¿Le ha dificultado realizar su labor como sociedad cooperativa?**

Si, porque la alcaldía tiene muchos procedimientos burocráticos que limitan mis actividades, también porque he sido víctima de corrupción y no hay nada que hacer, tiene favoritismos con una de las cooperativas que estamos trabajando y me ha costado trabajo hacer el trabajo algo equitativo.

**¿Qué tipos de apoyos a recibido para la creación de la Sociedad Cooperativa?**

Inicie con el apoyo de la Secretaria de Trabajo de proyectos productivos, que me ayudó a comprar el mobiliario de la oficina, y como cooperativa tengo la opción de pedir préstamos que necesitamos para realizar los pagos al personal porque la alcaldía no paga sus facturas a tiempo, pero no puedo acceder a ellos porque el acta constitutiva tiene problemas con socios que no quisieron trabajar cuando ya se había constituido de manera formal la cooperativa.

Figura 2.1 Entrevista a la representante legal. (Continuación)

**¿Cuáles son los procesos que usted considera que han dificultado el funcionamiento de la sociedad cooperativa?**

Primero la corrupción que ha existido con la alcaldía y la falta de formalidad para los pagos que señala el contrato, luego la falta de capacidad en el personal que se encuentra a cargo de cada uno de los inmuebles en los que estamos trabajando, porque hemos tenido casos de acoso sexual y tercero la falta de capacitación al iniciar la cooperativa, para poder mantenerla y trabajar bien, porque aunque nos dieron una capacitación ya estando en función, le faltó mucho por enseñar y quizá eso hubiera servido para saber cómo nos podemos respaldar, como en el caso de la señora que nos demandó y también dar un excelente servicio.

**¿Cómo considera que se podría mejorar?**

Erradicando la corrupción, mejorando los procedimientos, pero tomando en cuenta de que esto necesita de personas preparadas intelectualmente para los puestos de trabajo.

**¿Usted cree que la falta de conocimientos y de perfiles laborales ha creado un ambiente deficiente?**

Si, el claro ejemplo es COPELIMPIA en el caso de la demanda laboral, se hicieron un par de malos procedimientos, por mala una mala asesoría de personas que no estaban preparadas intelectualmente, mira todo empezó porque la encargada de recursos humanos en una junta con el personal señaló de alguna forma a una empleada como que debía ser despedida, lo que siguió fue que la señora dejó de ir a trabajar, no quiso firmar su finiquito y se asesoró, la encargada de recursos humanos de COPELIMPIA envió un escrito a la dirección de finanzas contando los hechos, porque una persona abogaba por su trabajo y exige que no se le podía correr, pero toda la demanda siguió y entonces en el proceso, la delegación le brindó el apoyo necesario a esa persona quien exige 15 años de indemnización a COPELIMPIA cuando solo había laborado el primer año, en el que iniciamos actividades por cierto. Copelimpia no tuvo apoyo de la delegación y se pagó un monto menor al que ella exige y que hubiera ganado más de haber seguido con su empleo, pero volvemos al punto, la falta de procedimientos llevó a COPELIMPIA ahí y la corrupción en la alcaldía se expuso totalmente sin poder hacer nada porque demuestra la falta de profesionalismo de los encargados.

**¿Cuál es el principal motivo por el que no se ha establecido un perfil de contratación de personal?**

Porque se desconoce, además de que, si el propósito era hacer empleos, uno siempre busca ayudar a quienes están cerca, pero no se considera lo que está por venir porque no se conoce y no lo investigamos.

Elaboración propia como técnica metodológica.

## 2.5 Evaluación

Durante la observación realizada se detectó que la estructura de trabajo funciona de manera pausada, sin embargo, los problemas que se presentan dentro de la administración se externalizan hacia el personal operativo, por lo que los desmotiva en la mayoría de las ocasiones.

En la asistencia a las supervisiones pude notar que la comunicación está sesgada, debido a que el supervisor sólo comunica la información que le parece relevante, por lo que el Administrador, quien es su jefe inmediato, toma decisiones conforme a esa información y no son consideradas algunas otras cosas de importancia.

También durante la observación en el escenario de prácticas se tiene énfasis en las ideas para un cambio en los procedimientos que busca tener el administrador y con ello darle potencialidad a la sociedad cooperativa, sin embargo, se limita debido a que la representante legal es autónoma y la encargada de recursos humanos no tiene la capacitación suficiente para el uso de la computadora personal, programación de office y redacción de textos.

Por ello resulta evidente que para realizar dichos cambios generaría una carga de trabajo fuera de sus actividades para el Administrador, y en el caso de que se aceptara llevar a cabo estos movimientos en sus procedimientos, sería el, quien tendría que instruir a la encargada de recursos humanos, no solo a nuevos procedimientos sino desde el uso de tecnologías y programas computacionales.

Esto significa que es necesario adecuar los aspectos constitutivos de la sociedad cooperativa, para que sean acordes con los procedimientos administrativos y no se presenten contradicciones que impidan operar adecuadamente, en el caso del

personal operativo, por tratarse de su característica principal como prestadores de servicios.

Por otra parte, en la aplicación del cuestionario a la representante legal, se demostró que ella considera necesario que el personal administrativo debe tener mayor capacitación para ser un mejor pilar para el grupo operativo, sin embargo uno de sus mayores problemas en la cooperativa son las facturas que se pagan después de la fecha estipulada en el contrato de la Alcaldía de Tlalpan, por lo que la representante legal considera que no le permite contratar a personal calificado en el área administrativa además del Contador y el Administrador o pagar la capacitación de la encargada de recursos humanos.

Por otro lado, el administrador busca integrar tanto al supervisor como a la representante legal a las actividades dentro de la oficina para que contextualice la necesidad de comunicar las actividades que cada uno desempeñe, por muy simples que parezcan, además de que él externó la necesidad de establecer procedimientos y que tanto el supervisor como la representante legal se apeguen a ellos, aunque les parezcan burocráticos, sin embargo reconoce que llevar a cabo un cambio en la forma de trabajo requeriría del apoyo de la encargada de recursos humanos quien tendría que instruir desde procesos básicos.

Resulta muy evidente que la parte económica ha afectado la toma de decisiones que lleva la representante legal para el funcionamiento de la cooperativa, sin embargo, esto no es una limitante para que, sin contratar a nuevo personal, se modifiquen algunos procedimientos que mejoren el funcionamiento de su administración. Alguna opción a considerar para que se lleve a cabo estas mejoras, puede ser la búsqueda de convenios con instituciones universitarias para realizar el servicio social.

## 2.6 Descripción de las actividades en COPELIMPIA

La sociedad cooperativa, ha realizado trabajos de administración, sin tener claros los procedimientos que resultan mejor para sus actividades, excepto, aquellas definidas en el contrato con la Alcaldía Tlalpan para el personal operativo en los diferentes inmuebles a su cargo o que por la experiencia ha sido útil para agilizar el pago de las facturas, ya que es el problema permanente.

Las siguientes descripciones, se realizaron de acuerdo a lo observado durante las prácticas profesionales ya que como se ha mencionado, no se cuentan con perfiles de puesto y esto ha generado que se pongan en práctica varias actividades en una sola persona como se ve a continuación:

- Representante legal: Es la encargada de asistir a las juntas, firmas de contrato o casos extraordinarios con los clientes, en la mayoría de las veces es quien realiza los papeleos con su cliente principal: la Alcaldía de Tlalpan, atiende personalmente los problemas de operación que incluyen al personal de limpieza, contrata personal, recoge listas de asistencia que en ocasiones son de una quincena adelantada y supervisa inmuebles de la Alcaldía de Tlalpan.
- Administrador: Realiza el pago de nómina, contrataciones y bajas, verifican asuntos con SAT o registros ante instituciones federales o Alcaldía, realizar movimientos financieros, respaldar documentos legales de la representante legal y organizar la contabilidad de la sociedad cooperativa, organiza el reclutamiento, realiza finiquitos, redacta escritos y hace formatos para la Alcaldía Tlalpan.

- Recursos Humanos: Contrata personal, lleva el control de la nómina, atiende llamadas, pasa recados, agenda citas, asiste las actividades que le asigna el administrador.
- Supervisor: En ocasiones realiza supervisiones y una vez cada quince días recoge listas de asistencia.
- Operativos: Cada personal tiene áreas asignadas las cuales deben realizar la limpieza de acuerdo con las necesidades del inmueble donde se encuentre laborando, los cuales deberían apegarse a las actividades descritas en el contrato.
- Contador: Sus servicios son por honorarios para las declaraciones fiscales.

El hecho de que no existan perfiles de puesto ha ocasionado que la mayor carga de trabajo recaiga en la representante legal y el administrador, lo que ocasiona en la mayoría de los casos ambientes de trabajo tensos que deberían de estar repartidos entre todos.

La mala asignación de actividades, genero una queja constante del personal operativo hacia el área de recursos humanos, ya que ellos argumentaban prepotencia de parte de la encargada y preferían ser atendidos por otros integrantes que de quien se supondría sería las actividades asignadas.

Esto habla de que no solo se trata de que el personal tenga conocimientos previos sino también, de la experiencia ya que, por tratarse de reclutamiento y selección en sector de limpieza, es necesario tener empatía y manejo de personal tomando en cuenta el currículo oculto debido a que es regularmente no contar con una parte de conocimientos especializados.



### 2.6.1 Actividades de trabajo para el personal operativo

Actualmente COPELIMPIA trabaja con distintos contratos, sin embargo, el más grande es con la Alcaldía Tlalpan por lo que las actividades están sujetas a las necesidades de trabajo que tienen los inmuebles en dicha Alcaldía, a pesar de ello, la prestación de servicios describe en su contrato 2018 que la limpieza será integral por lo que no requieren de maquinaria, mantenimiento de jardines con herramientas o limpiezas en azoteas especificando sus actividades en lo siguiente:

**Servicio Diario:** Oficinas: Limpieza de vidrios por cara interna, cara externa de vidrios (salvo los que la cara dé al exterior del inmueble), puertas, escritorios, sillas, archiveros, credenzas, mesas, cuadros, libreros, aspirado de privados y salas de juntas. Baños generales y privados: Limpieza de puertas, lámparas, lunas, cara interna y externa de vidrios (salvo los que la cara dé al exterior del inmueble), retiro de basura de cestos y colocación de material de consumo, aseo de accesorios, trapeado de pisos, lavado y desinfectado de muebles y sanitarios y desodorización. Áreas comunes y externas: Mapeado, barrido, desmanchado de pisos de loseta, marlos, duela, parquet y similares. **En forma continua:** Columnas, señalizaciones puertas y cristales por la parte externa, barrido y trapeado de escaleras y limpieza de barandales, recolección de basura constante de cestos, regar, limpiar y deshojar plantas, macetas y jardineras internas, desmanchado y lavado de puertas de cristal, limpieza general de pisos. Estacionamientos: Barrido y recolección de basura. Banquetas: Barrido y recolección de basura. Manejo de basura: Recaudación y/o recolección de materiales susceptibles de reciclar (papel, PET, caja de cartón etc.), los cuales deberán ser almacenados de manera selectiva en los contenedores instalados en el área de administración ambiental para la CDMX el cual incluye la separación de residuos sólidos (orgánico e inorgánico) (COPELIMPIA, 2018).

Por las características descritas para el personal de COPELIMPIA, no se requieren conocimientos especializados, no obstante, es necesario describirlas en cada contratación y que con ello las funciones asignadas por el supervisor del inmueble estén cubiertas por la prima de seguridad social, además de que se repartan equilibradamente con los sindicalizados de parte de la Alcaldía de Tlalpan.

### 2.6.2 Descripción de rutinas

La siguiente descripción es descrita en el contrato de 2018 en el que señala el mantenimiento de las áreas asignadas, el hecho es que realizar estas actividades ha resultado ser un problema para el personal de COPELIMPIA ya que la empresa que se tiene con la licitación del contrato de insumos de limpieza, no acude puntualmente a la dosificación de los mismos.

Realizar cuando menos tres veces al día, las labores de limpieza y las de asepsia que se requieran, observando que estas se realicen en pisos, paredes, tasas, mingitorios, lavamanos, espejos, lámparas lunas, vidrio, puertas, depósito de basura, accesorios, retiro de basura de cestos y lavado de los mismos, lavado y/o trapeado de pisos, revisión retiro de estos cada 2 horas y /o cada que sea necesario. Verificar y supervisar los sistemas hidro sanitarios de los mismos, verificando que se encuentren en perfectas condiciones de funcionamiento y reportando de inmediato cualquier irregularidad, anomalía, desperfecto o fuga en los mismos, al personal de la unidad departamental de servicios generales y apoyo logístico para proceder a su inmediata reparación (COPELIMPIA, 2018).

Aunque COPELIMPIA tiene problemas en su contratación, la falta de insumos de limpieza limita la calidad del trabajo del personal contratado por la cooperativa, además de que se presta a que el personal pueda holgazanear con el pretexto de no tener insumos.

## 2.7 Función de recursos humanos en la administración

Entre la formación curricular a lo largo de la licenciatura, se aprendió sobre aspectos que enfocan el recurso humano, específicamente en la materia de Factor Humano en educación y en Administración de operaciones en donde se centró la importancia sobre tomar en cuenta a el personal en las organizaciones. Principalmente a los cambios tecnológicos en los que las empresas se han visto afectadas, ya que en la actualidad una organización que no toma en cuenta al personal tiende a frenar su crecimiento, ante este enfoque “Peter F. Drucker científico social, afirma que:

“Lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza. Teniendo en cuenta esto, se puede definir el ‘talento humano’ como: todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad” (Mejia, 2013).

Se puede entender que centrar al recurso humano como prioridad en una organización no es solo un costo sino es una inversión, y para el caso de la sociedad cooperativa esto funciona de la misma forma ya que se incluye una cadena que va otorgando valor, como se menciona a continuación:

“Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que serán transformados en productos o en servicios prestados. El capital proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarias y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física realizada sobre los materiales

o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.” (Chiavenato, 2007)

Es decir, que se puede alcanzar el éxito si se comienza a desarrollar el potencial del personal generando una motivación y de esta forma hacer que den lo mejor de cada uno, lo cual, es lo que debe tener una organización grupal. En este contexto se enfatiza que la productividad y la competencia que genera una organización puede ser símbolo del éxito.

Es importante que se tome en cuenta que la función que imparte un área o departamento que administra al recurso humano deba ser la apropiada de acuerdo con las necesidades que la organización requiera, por lo que es importante definir dicho espacio con funciones complejas como se presenta a continuación:

“Están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.” (Chiavenato, 2007)

Esto quiere decir que para guiar a las organizaciones desde los recursos materiales, físicos y personales, se debe tomar en cuenta que cada recurso deberá tener un área de control el cual no necesariamente será único en el mando, es decir, en el caso específico de la Administración personal, tendrá la autoridad sobre todo el personal sin importar la jerarquía, pero sus actividades dependen de la comunicación, responsabilidad y desempeño que lleven a cabo todos los supervisores o directores de las áreas, para pasar la información del personal a cargo al área de Recursos humanos. De acuerdo con la guía operaciones administrativas de recursos humanos estas son las funciones que debe realizar dicha área:

**Tabla 2.2** Funciones que debe realizar el área de Recursos Humanos

Fases	Descripción	Actividades principales
Planificación, reclutamiento y selección	Tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento.	Estudios de mercado, planificación de las plantillas., realización de los perfiles profesionales, reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, inserción de los contratados, relaciones con las empresas de trabajo temporal, acciones tendentes a la recolocación.
Relaciones laborales	Es la función responsable de garantizar las correctas relaciones entre los empresarios y los trabajadores.	Negociación de convenios colectivos, relaciones con los representantes de los trabajadores, representación de la empresa en tribunales laborales, tratamiento de los despidos.
Administración de personal	Se ocupa de trámites administrativos que surgen desde que una persona se incorpora a una empresa hasta que deja de formar parte de esta.	Firma y registro de los contratos de trabajo, gestión del expediente personal, recibos de salarios, documentos de cotización a la Seguridad Social y retenciones, gestión de las incidencias: incapacidades, absentismo, permisos, vacaciones, horas extraordinarias, excedencias.
Seguridad y salud laboral	La seguridad hace referencia al conjunto de medidas técnicas, formativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes laborales.	Revisiones médicas periódicas, asistencia en caso de enfermedad y accidente durante la jornada laboral, establecimiento de medidas de prevención para cada puesto de trabajo, puesta en marcha de campañas de sensibilización para prevenir los accidentes y enfermedades laborales.

Adaptado de: Soledad López Barra y Eugenio Ruiz Otero. (2010). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill/Interamericana, p. 10.

Con respecto a las funciones que realiza COPELIMPIA en su área de recursos humanos, no existe una forma estandarizada ni procedimientos específicos por lo que cada operador tiene casos especiales, es decir, no a todos se les captó de la misma forma ya que no se tiene un medio de captación, la encargada de recursos humanos sabe que las actividades a realizar en los inmuebles de la Alcaldía no requieren conocimientos específicos por lo que contrata a cualquier persona.

Por otra parte, se necesitan tener consideraciones para garantizar la posibilidad de que el personal asuma por más tiempo la vacante porque en la mayoría de los casos no se contempla si las personas viven lejos, tiene hijos recién nacidos, tienen enfermedades degenerativas, se encuentra sobre calificadas entre otros aspectos, que en un lapso muy corto llevan al personal a abandonar el trabajo.

En cuanto al personal que ya tiene más de tres meses de antigüedad, no se les da un seguimiento sobre las condiciones laborales dentro de su espacio asignado, tampoco se les brinda información sobre las condiciones y características en las que les cubre su seguridad social. Cuando hay ausentismo el plan para cubrir el lugar siempre es emergente o no se cubre al personal.

El archivo del personal no es específico, falta un expediente para cada persona que contenga documentos completos, así como los que se van generando. Para el caso de quienes que ya tienen un año laborando, carecen de fechas específicas de entrada y esto se presta a que resulte complicado repartir beneficios por los que se contrataron los operadores como vacaciones y aguinaldo.

Para aquel personal que termina la relación laboral, pasa algo similar, los cálculos de finiquito son aproximados debido a que no se cuenta con fecha exacta de entrada y también porque se pagan de acuerdo a las liberaciones de las facturas que van retrasados. El documento que firman para renuncia es una hoja en blanco y no se entrega carta de recomendación. Todas estas deficiencias en la organización, hacen

afirmar que el área de recursos humanos de esta cooperativa necesita una intervención para mejorar sus procedimientos.

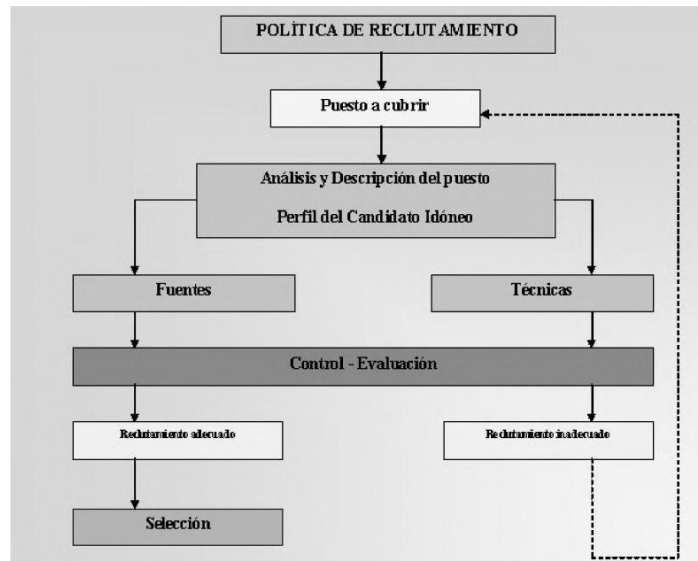
## 2.8 Identificación de tipos de reclutamiento

Las nuevas formas de trabajo también requieren métodos diferentes y más específicos para que se reclute y seleccione al personal, para ello deben considerarse aspectos que se adapten a las necesidades de la empresa u organización, con el objetivo de que las actividades de producción o servicio sean beneficiosas un ejemplo de ello fue la transformación de reclutamiento como la que se realizaba a través de los anuncios en periódicos, los cuales se vieron forzados a trasladar a páginas y aplicaciones a través de dispositivos móviles.

El hecho de tener que adaptarse no quiere decir que se dejan a un lado las características que necesita un reclutador, por lo que de acuerdo con el libro: Selección de personal (2007) se consideran importante identificar tipos de reclutamiento en una organización en los cuales se busca la determinación de las actividades a realizar, establecer el número de personas que se requieren para llevar a cabo dicha actividad y mejorar la eficiencia; por ello se clasifica en interno cuando las vacantes de cubren desde personas que laboran en la organización, mixto cuando la vacante será cubierta de personas que no trabajan en la organización y finalmente mixta cuando en el reclutamiento se aplican las dos anteriores (p.7).

Sin embargo, de los tres tipos de reclutamiento se debe considerar que el departamento de recursos humanos deberá elegir uno, de acuerdo con sus necesidades y lo que indique la dirección operativa, pero independientemente del tipo de reclutamiento elegido, es importante considerar cual es el área que se va a ocupar y las actividades que el personal debe realizar para que ya en el contexto, sus actividades hagan funcionar todo el espacio en cualquiera que sea su giro de actividades. Para explicar dicho proceso se encuentra explicado en la figura 2.2

**Figura 2.2** Proceso de reclutamiento



Adaptado de: Equipo Vértice, (2007). *Selección de personal*. Madrid, p. 7. Copyright de Publicaciones Vértice.

## 2.9 Reclutamiento

De acuerdo con lo aprendido a lo largo de mi formación profesional, el reclutamiento y selección del personal es uno de los pasos más importantes para hacer llegar a cada departamento los perfiles adecuados al trabajo. En organizaciones privadas es el mismo nivel de importancia, ya que de cada integrante dependerá el crecimiento de la organización y el cumplimiento de metas:

“Una institución cuyo prestigio social sea pobre y que se caracteriza porque quienes trabajan ahí se enriquecen ilícitamente en unos cuantos meses (sin la necesidad de trabajar arduamente) y que lo importante no es la capacidad técnica profesional, sino la habilidad para identificar con cual jefe es con quien se debe quedar bien, seguramente no atraerá a



personas altamente competentes y preparadas, sino sólo a las que podemos catalogar en el otro extremo” (Castellanos, 2012).

No solo se trata de que la organización exista, sino que el personal lleve a cabo sus funciones sin una exigencia extra de ambas partes o que la organización haga participar al trabajador, incluso, a partir de múltiples capacitaciones.

Por ello el proceso de atracción y selección de personal se ha establecido con algunas características, aunque es importante aclarar que no en todas las organizaciones se lleva a cabo de igual forma, ya sea por así convenir a los intereses organizacionales o desconocimiento de ello.

En el caso de la sociedad cooperativa COPELIMPIA, la atracción y selección de personal se realiza de la siguiente manera:

- Tener una vacante: En la mayoría de los casos, la vacante está disponible de un día a otro o se tenía conocimiento de ella después de unos días.
- El reclutamiento: Se realiza entre conocidos, sin establecer horarios, beneficios, responsabilidades totales, jerarquías, presentación de espacios de trabajo y sin formatos de contratación.
- El personal acude directamente al inmueble donde se tiene la vacante, sin presentación previa con algún administrativo de COPELIMPIA.

Para fines de este documento es adecuado presentar la siguiente descripción sobre las actividades que se debería considerar al atraer, reclutar y seleccionar al personal, de acuerdo con el portal de aprendizaje continuo de la Universidad Nebrija en España:

**Tabla 2.3** Pasos de la selección y reclutamiento

Pasos	Descripción
Análisis y detección de necesidades	Es necesario que se realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.
Reclutamiento activo o pasivo	Se pueden seguir los métodos tradicionales y esperar los currículums o se siguen los nuevos métodos, buscando en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición.
Recepción de candidaturas	Si es por los métodos pasivos, se buscarán esos candidatos en lugar de esperarlos.
Preselección	Para este paso es necesario que se realice una descripción de los puestos de trabajo a cubrir.
Pruebas	Los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas determinadas para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto a cubrir.
Entrevista	El propósito es ver el lenguaje corporal del candidato y descubrir sus habilidades y su experiencia.
Valoración y decisión	Debe realizarse una valoración de acuerdo al perfil de puesto.
Contratación	Se explica todos los aspectos legales y contractuales de la contratación, así como de dar la fecha de incorporación al puesto de trabajo, además de resolver dudas.
Incorporación	Se acompaña al trabajador, para presentar a todos sus compañeros y áreas de la organización.
Seguimiento	Puede ser a corto medio y largo plazo mediante encuestas de satisfacción o valoraciones de desempeño.

Adaptado de: Barceló (2016). *10 pasos para un proceso de selección efectivo*. España: Business School. Copyright © IMF Business School. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo/>

A través de la tabla 2.3 parece que el procedimiento de selección y reclutamiento es complicado, sin embargo, tomar en cuenta cada paso no solo mejoraría el procedimiento del área de recursos humanos, sino que, mejoraría la forma en la que se llevan a cabo las actividades de todo el espacio laboral.

Esto se vuelve posible ya que se comienza a tener personal que es capaz de realizar sus funciones en torno a lo que necesita la empresa u organización y deja de retrasar algunas actividades, por lo que llevar a cabo un seguimiento establecería un espacio de laboral óptimo, pero sobre todo con oportunidades de diagnóstico y cambio para las actividades que limiten las operaciones.

El contexto en el que se desarrolla la sociedad cooperativa cuenta con problemas sobre todo en su principal actividad que es el reclutamiento y selección de personal, no por ello quiere decir que no se lleve a cabo la función de prestación de servicio con la Alcaldía de Tlalpan, sin embargo, esto puede mejorar, con el fin de que el trabajo que lleven a cabo, garantice la emisión de un contrato cada año, sin necesidad de que se licite, ya que el esquema legal establecido en la Ley de Sociedades Cooperativas lo permite.

Por ello en el siguiente capítulo, se realiza una propuesta para el área de recursos humanos de COPELIMPIA con el fin de que se mejoren los procedimientos y que con ello la contratación y seguimiento del personal sirva para formalizar el entorno que tienen los trabajadores.

## **Capítulo 3**

### **Propuesta del administrador educativo para la sociedad cooperativa COPELIMPIA**

Como se ha explicado durante este documento, la sociedad cooperativa COPELIMPIA, ha trabajado bajo procedimientos emergentes, los cuales han sido útiles para que la operación esté activa, sin embargo, no para brindar profesionalismo en el trabajo ni para mejorar la experiencia de sus operadores. Por ello se espera que puedan tomar en cuenta las siguientes recomendaciones que se darán para el seguimiento que el personal necesita.

#### **3.1 Características de las vacantes de puesto en COPELIMPIA**

Se recomienda conocer las características que debe tener el ocupante y las características de la vacante, para que, con ello, se realice un análisis sobre la estabilidad y desempeño que pueda tener el ocupante.

Es así que la descripción que se presenta en la tabla 3.1, pretende que sirva como base para identificar las características que deben tener los candidatos al ingresar a las actividades laborales en la cooperativa, debido a que es parte primordial del funcionamiento de la organización, sobre todo para eliminar uno de los principales problemas a los que se enfrenta esta cooperativa, que es la rotación de personal, que como es sabido, genera costos y desequilibrio en la forma de trabajo.

<b>Tabla 3.1</b> Perfil de puesto COPELIMPIA		
<b>COPELIMPIA S.C. de R.L. de C.V.</b>		
<b>Identificación del puesto</b>		
<b>Lugar laboral</b>	Inmueble Alcaldía Tlalpan	
<b>Nombre del puesto</b>	Auxiliar de limpieza	
<b>Puestos que supervisa</b>	No aplica	
<b>Objetivo del puesto</b>		
Realizar actividades de la labor de servicio integral de limpieza y apoyo en las jornadas especiales en los establecimientos de la Alcaldía Tlalpan.		
<b>Funciones del puesto</b>		
Limpieza de oficina, sacudir muebles, lavar baños, limpiar áreas comunes, lavar y/o trapear pisos, limpiar vidrios hasta una altura no mayor a 2 metros, retirar los residuos sólidos (basura) y mantener el orden de las áreas asignadas.		
<b>Datos personales requeridos</b>		
<b>Edad:</b> 18-50 años	<b>Sexo:</b> Indistinto	<b>Estado civil:</b> Indistinto
<b>Escolaridad requerida:</b> Básica		
<b>Experiencia laboral en sector público o privado</b>	No necesaria	
<b>Habilidades o competencias</b>	Orientación al servicio	

<b>Tabla 3.1</b> Perfil de puesto COPELIMPIA ( <i>continuación</i> )	
<b>COPELIMPIA S.C. de R.L. de C.V.</b>	
<b>Identificación del puesto</b>	
<b>Lugar laboral</b>	Oficina COPELIMPIA
<b>Nombre del puesto</b>	Recursos Humanos
<b>Puestos que supervisa</b>	Personal operativo
<b>Objetivo del puesto</b>	
Realizar actividades de reclutamiento y selección de personal, integración total y final de personal a las actividades asignadas en los inmuebles de la Alcaldía de Tlalpan que pertenecen a la sociedad cooperativa.	
<b>Funciones del puesto</b>	
Reclutamiento y selección Integración total de personal Manejo de bajas de personal.	Llevar a cabo proceso de reclutamiento y selección de personal, brindar información de las reglas y obligaciones en el espacio de trabajo, llevar un control del personal, controlar acciones ante IMSS, inducir al área laboral, control de asistencias, retroalimentaciones, control de vacaciones y otros informes importantes, citas con los finiquitos y recibos de pago.
<b>Datos personales requeridos</b>	
<b>Edad:</b> 20-45 años	<b>Sexo:</b> Indistinto
<b>Estado civil:</b> Indistinto	
<b>Escolaridad requerida:</b> a partir de Media superior	
<b>Experiencia laboral en sector público o privado</b>	Mínimo 1 año
<b>Habilidades o competencias</b>	
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office, conocimientos sobre administración y capital humano, manejo de personal, comunicación asertiva, gestión de trabajo.	

<b>Tabla 3.1</b> Perfil de puesto COPELIMPIA ( <i>continuación</i> )		
<b>COPELIMPIA S.C. de R.L. de C.V.</b>		
<b>Identificación del puesto</b>		
<b>Lugar laboral</b>	Oficina COPELIMPIA	
<b>Nombre del puesto</b>	Representante legal	
<b>Puestos que supervisa</b>	Personal administrativo	
<b>Objetivo del puesto</b>		
Asistir a juntas con clientes, promover a los clientes actuales y prospectos los servicios que brinda COPELIMPIA, responder por cuestiones legales y de control institucional.		
<b>Funciones del puesto</b>		
Asistir a juntas con clientes.	Asistir a juntas con clientes.	
Promover COPELIMPIA	Promover COPELIMPIA	
Responder de forma legal e institucional.	Responder de forma legal e institucional.	
<b>Datos personales requeridos</b>		
<b>Edad:</b> 35-50 años	<b>Sexo:</b> Indistinto	<b>Estado civil:</b> Indistinto
<b>Escolaridad requerida:</b> Superior		
<b>Experiencia laboral en sector público o privado</b> Mínimo 1 año		
<b>Habilidades o competencias</b>		
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office.	Conocimientos sobre capital humano y trato al cliente.	Comunicación asertiva, gestión de trabajo.

**Tabla 3.1** Perfil de puesto COPELIMPIA (*continuación*)

<b>COPELIMPIA S.C. de R.L. de C.V.</b>		
<b>Identificación del puesto</b>		
<b>Lugar laboral</b>	En los inmuebles de la Alcaldía Tlalpan pertenecientes a COPELIMPIA.	
<b>Nombre del puesto</b>	Supervisor	
<b>Puestos que supervisa</b>	Personal operativo	
<b>Objetivo del puesto</b>		
Realizar supervisiones de las actividades del personal operativo, entregar reportes de sus actividades.		
<b>Funciones del puesto</b>		
Supervisión al personal operativo	Verificar que las actividades del personal operativo correspondan a las indicadas en el contrato. Llevar un control de las asistencias y entregar un reporte al administrador.	
<b>Datos personales requeridos</b>	Promover COPELIMPIA	
<b>Edad:</b> 20-45 años	<b>Sexo:</b> Indistinto	<b>Estado civil:</b> Indistinto
<b>Escolaridad requerida:</b> Media superior		
<b>Experiencia</b>	<b>Sexo:</b> Indistinto	<b>Estado civil:</b> Indistinto
<b>Experiencia laboral en sector público o privado</b> Mínimo 1 año		
<b>Habilidades o competencias</b>		
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office.	Conocimientos sobre capital humano y trato al cliente.	Comunicación asertiva, gestión de trabajo.



<b>Tabla 3.1</b> Perfil de puesto COPELIMPIA ( <i>continuación</i> )		
<b>COPELIMPIA S.C. de R.L. de C.V.</b>		
<b>Identificación del puesto</b>		
<b>Lugar laboral</b>	Oficina COPELIMPIA	
<b>Nombre del puesto</b>	Administrador	
<b>Puestos que supervisa</b>	Supervisor y Recursos Humanos	
<b>Objetivo del puesto</b>		
Controlar recursos económicos, mantener los costos de operación con forme a las actividades que requiere la sociedad cooperativa, además de gestionar la operación.		
<b>Funciones del puesto</b>		
Control de recursos económicos	Asegurar el pago de impuestos, salarios y compras de recursos materiales que se necesitan para la operación.	
Supervisión de personal	Controlar las actividades que realiza el supervisor asegurando que se lleven a cabo con responsabilidad y respeto al personal a su cargo.	
Gestión de operación.	Responder a los cambios de personal de acuerdo a las actividades que se realizan, controlando los posibles gastos que esto genere.	
<b>Datos personales requeridos</b>		
<b>Edad:</b> 20-45 años	<b>Sexo:</b> Indistinto	<b>Estado civil:</b> Indistinto
<b>Escolaridad requerida:</b> Licenciatura		
<b>Experiencia laboral en sector público o privado</b>		Mínimo 2 años
<b>Habilidades o competencias</b>		
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office.	Conocimientos sobre planeación estratégica, costos y ley federal del trabajo.	Manejo de personal, comunicación asertiva, trabajo en equipo, visión, orientado a resultados.

Elaboración propia como propuesta de mejora para la sociedad cooperativa COPELIMPIA.

### 3.2 Formas de reclutamiento

Debido a que las actividades no requieren de conocimientos especializados, en el caso del personal operativo, se recomienda en la figura 3.1, un formato que deberá ser distribuido en anuncios públicos y en zonas cercanas a los lugares donde se tendrá la vacante, con la finalidad de que los prospectos dispongan de menos tiempo en traslados y que con ello se garantice que la percepción del sueldo para el personal sea casi íntegro, además que se esperaría que bajara el nivel de rotación de personal en COPELIMPIA ya que esto ha sido uno de los problemas por los cuales las personas renuncian.

Figura 3.1 Propuesta de modelo de reclutamiento de personal.

## EMPRESA DE LIMPIEZA

"SOLICITA PERSONAL DE LIMPIEZA, PERSONAS DE EDAD AVANZADA, AMBOS SEXOS O MADRES SOLTERAS."

**HORARIO DE ATENCION:** LUNES A VIERNES: 9:00 A.M.-17:00 HRS.    **TEL:** 68-29-20-50

**REQUISITOS:**

INE  
ACTA DE NACIMIENTO  
CURP  
COMPROBANTE DE DOMICILIO  
NUMERO DE SEGURO SOCIAL

**OFRECEMOS:**

SUELDO BASE SUPERIOR A LA LEY.  
SEGURO SOCIAL.  
EXCELENTE AMBIENTE LABORAL.  
TRABAJO EN ESTA ZONA.  
CONTRATACION INMEDIATA.

**DOS TURNOS**

MATUTINO 6:00AM – 13:00HRS  
VESPERTINO: 13:00HRS – 20:00HRS

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTOS
EN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /5585474665

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTOS
EN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /558547466

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTO
SEN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /5585474665

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTO
SEN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /5585474665

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTO
SEN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /5585474665

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTO
SEN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /5585474665

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTO
SEN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /5585474665

PERSONAL DE LIMPIEZA
PRESENTAR DOCUMENTO
SEN: AV. CHICOASEN, MZ. 123 LT.1, COL. 2 DE OCTUBRE. ALC. TLALPAN
CONTACTO: 68292050 /5585474665

Elaboración propia como propuesta de mejora para la sociedad cooperativa COPELIMPIA

En el caso del personal administrativo se emplea el mismo formato, indicando las habilidades y conocimientos requeridos y su difusión será por medio electrónico a través de páginas de bolsa de trabajo.

### 3.3 Reclutamiento y selección

Se tomará en cuenta a los prospectos de acuerdo con la cercanía del lugar donde laborará, sus intereses y la disponibilidad.

Además, se recomienda abrir una cartera de personal para quienes soliciten un trabajo, después de que se haya ocupado la vacante difundida.

En dicha cartera se especificará nombre, ubicación geográfica, contacto y edad. Con el personal que se integre, se cubre de manera rápida las vacantes de acuerdo a los objetivos que quiere cubrir COPELIMPIA que son ofrecer empleo a personas cercanas a su hogar.

**Figura 3.2** Propuesta de Cartera de personal.

Cartera de personal	
Nombre:	
Celular:	Teléfono fijo:
Colonia:	
Nombre:	
Celular:	Teléfono fijo:
Colonia:	
Nombre:	
Celular:	Teléfono fijo:
Colonia:	

Elaboración propia como propuesta de mejora para la sociedad cooperativa COPELIMPIA

Con base a los elementos antes mencionados sobre el proceso de reclutamiento y selección, recursos humanos de COPELIMPIA debe realizar una selección de personas de acuerdo al puesto de trabajo y que finalmente se cite para una entrevista con el personal elegido por atención telefónica.

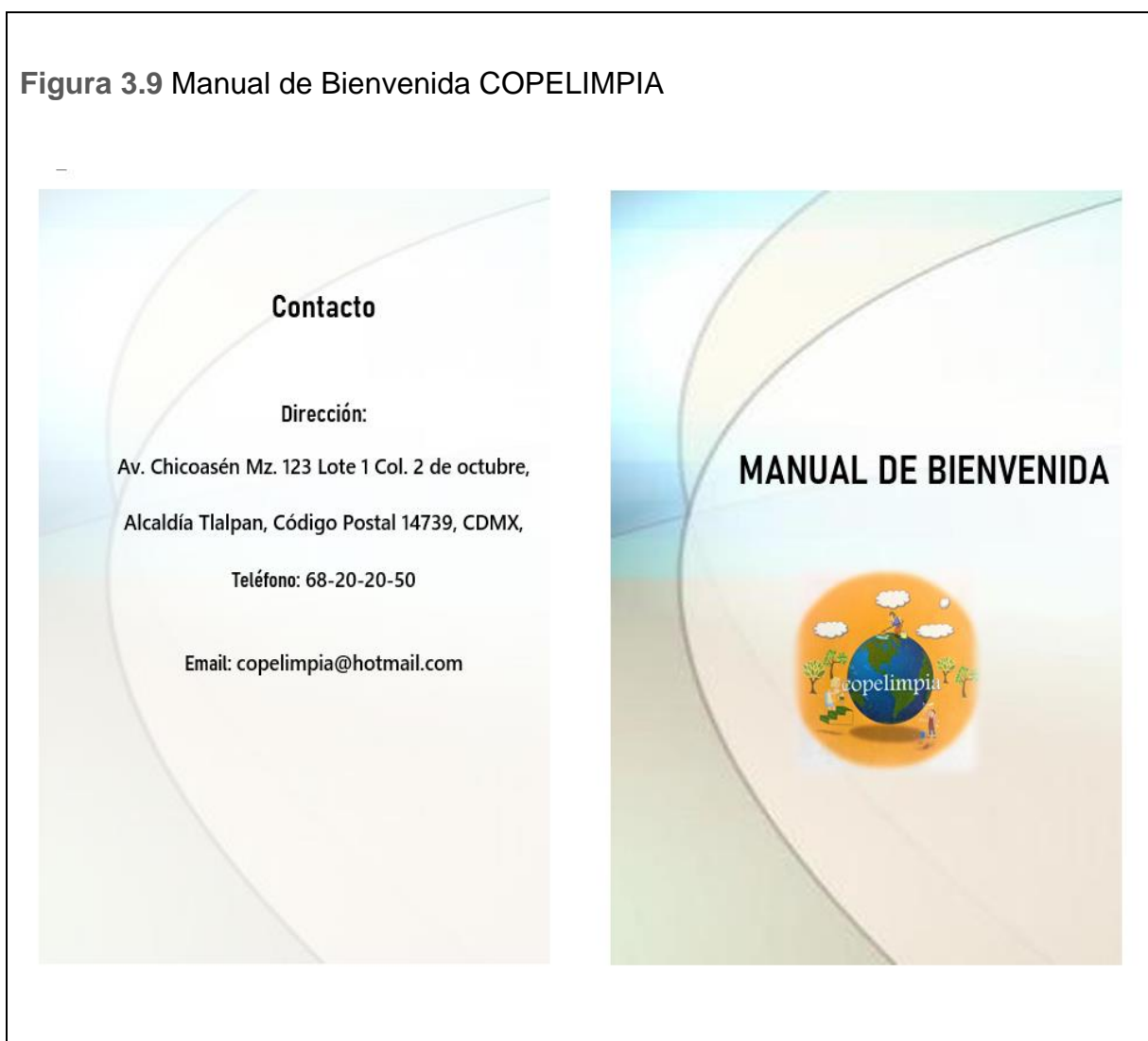
Para el candidato elegido se va a explicar los beneficios y obligaciones que se tendrán de ambas partes, es decir;

- Especificar los días y horas laborales.
- Definir cuáles serán las actividades para realizar de acuerdo con cada espacio, por ello deberá ser de manera personalizada debido a la variedad de inmuebles, que, aunque comparten actividades, no todas tienen la misma prioridad.
- Definir las formas de pago y los días de pago, así como especificar que durante los primeros tres meses los pagos serán en la oficina en efectivo, posteriormente el empleado tendrá que asistir al banco y abrir una cuenta de débito para que sea transferido su sueldo.
- Indicar cuáles son las formas de contacto y recomendaciones sobre situaciones emergentes.
- Presentar un organigrama para que el personal identifique su línea de jerarquía.
- Entregar filipina, credencial y manual de bienvenida.

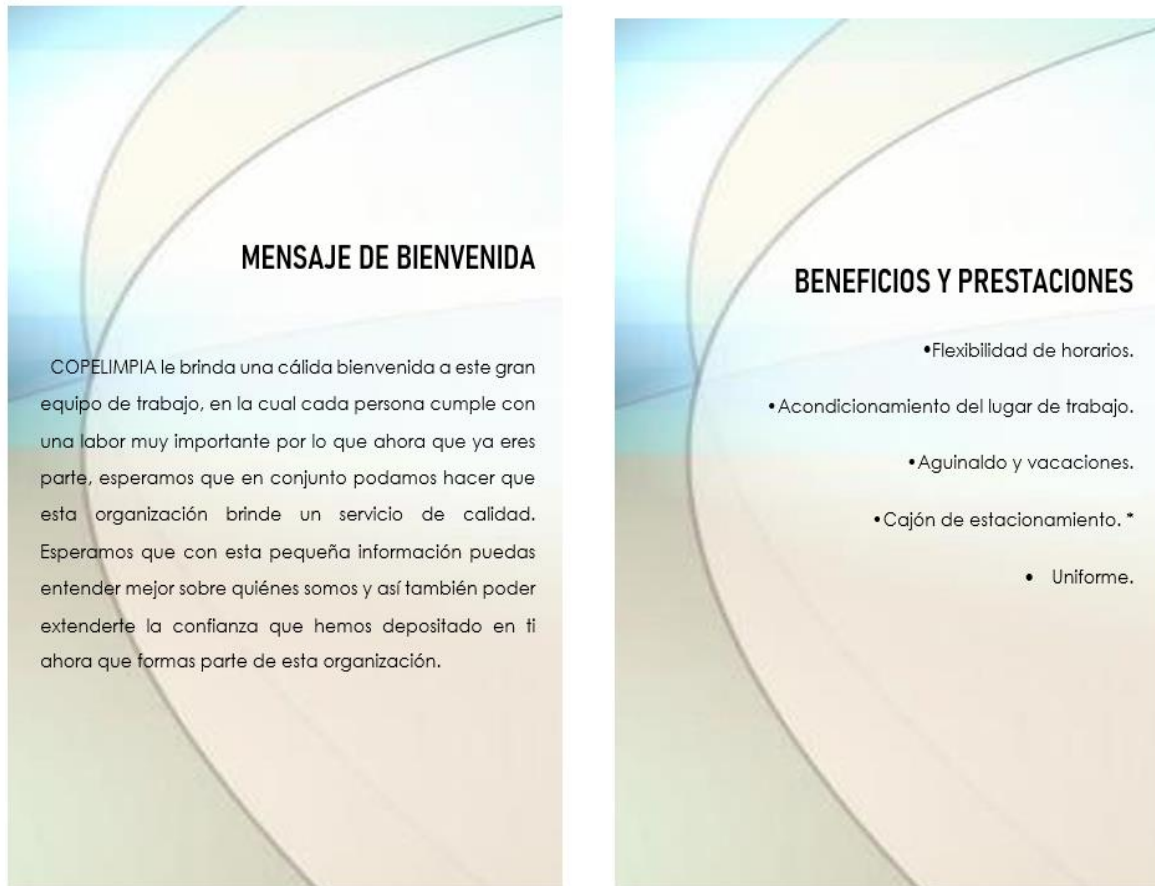
### 3.5 Manual de bienvenida

Se citará al personal para la entrega de sus documentos, firma de contratos, entrega de credencial y uniformes de parte de COPELIMPIA y aclaración de dudas, además entregar un manual de bienvenida, en el que se describen de forma breve las prestaciones, derecho y obligaciones que tiene el trabajador, a continuación, se presenta en la figura 3.9

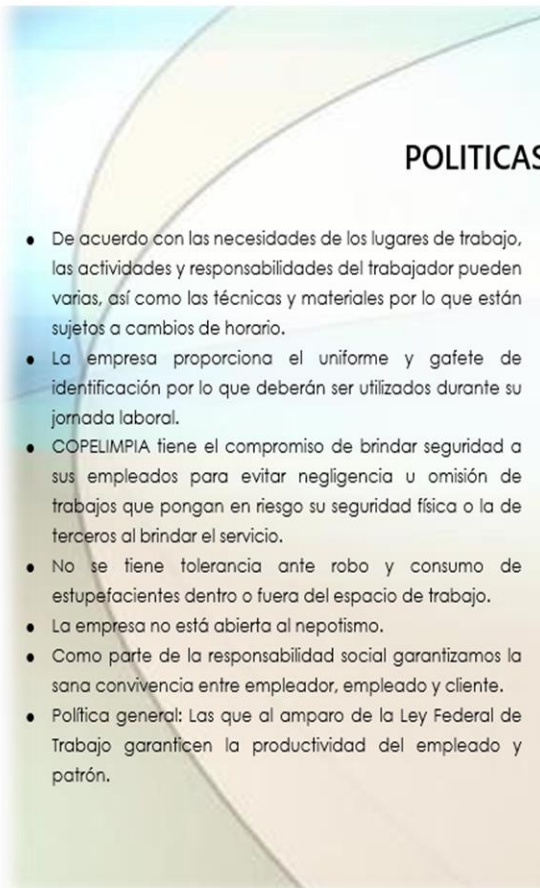
**Figura 3.9** Manual de Bienvenida COPELIMPIA



**Figura 3.9** Manual de Bienvenida COPELIMPIA. *(continuación)*




**Figura 3.9** Manual de Bienvenida COPELIMPIA. *(continuación)*



## POLITICAS

- De acuerdo con las necesidades de los lugares de trabajo, las actividades y responsabilidades del trabajador pueden variar, así como las técnicas y materiales por lo que están sujetos a cambios de horario.
- La empresa proporciona el uniforme y gafete de identificación por lo que deberán ser utilizados durante su jornada laboral.
- COPELIMPIA tiene el compromiso de brindar seguridad a sus empleados para evitar negligencia u omisión de trabajos que pongan en riesgo su seguridad física o la de terceros al brindar el servicio.
- No se tiene tolerancia ante robo y consumo de estupefacientes dentro o fuera del espacio de trabajo.
- La empresa no está abierta al nepotismo.
- Como parte de la responsabilidad social garantizamos la sana convivencia entre empleador, empleado y cliente.
- Política general: Las que al amparo de la Ley Federal de Trabajo garanticen la productividad del empleado y patrón.



## HISTORIA

Esta organización da inicio en el año 2016 con la apertura de programas para la creación de sociedades cooperativas con el objetivo de aumentar la cantidad de empleos en la delegación Tlalpan, a partir de entonces se realizaron los procedimientos necesarios para que existiera COPELIMPIA y desde ese momento seguimos trabajando cada día con éxito.

**Figura 3.9** Manual de Bienvenida COPELIMPIA. (continuación)

**MISION**

Dedicamos a ofrecer el servicio de personal de limpieza capacitada garantizando una limpieza con actitud de servicio y promoviendo el cuidado de la salud y el medio ambiente.

**VISION**

Garantizar ser líderes en el mantenimiento de la limpieza en diversos inmuebles, promoviendo el trabajo en equipo y asegurando la satisfacción del cliente.

**FUNCIONES DE TRABAJO**

**ADMINISTRATIVO**

- Organizar y controlar actividades del personal operativo desde su ingreso, permanencia hasta la baja de la sociedad cooperativa.
- Llevar un control sobre asistencias y supervisiones al personal operativo.
- Asistir a las actividades que permitan el crecimiento de COPELIMPIA.

\*Las actividades se detallan de acuerdo al puesto.

**OPERATIVO**

- Limpieza de oficinas, pisos, baños y áreas comunes.
- Mantenimiento de áreas.



Figura 3.9 Manual de Bienvenida COPELIMPIA. (continuación)

## DIRECTORIO

Gloria López

**Representante legal**

Juan Carlos Guerrero

**Administrador**

Edwin Sebastián Escalona

**Supervisor de personal**



## UBICACIÓN

El equipo trabaja en más de 30 inmuebles entre bibliotecas, subdelegaciones, oficinas, deportivos, CENDIS entre otros dentro de la delegación Tlalpan.

La oficina donde estamos para atenderte se encuentra en Av. Chicoasén 123 lote 1 Col. 2 de octubre, Tlalpan.

Elaboración propia como propuesta de mejora a la sociedad cooperativa COPELIMPIA.

### 3.6 Seguimiento del personal

Como parte de un seguimiento para garantizar el ambiente laboral profesional que ofrece COPELIMPIA a los empleados, se propone, con el objetivo de esclarecer los beneficios y responsabilidades con los que cuenta el personal los siguientes formatos de seguimiento:

- Control de vacaciones (Anexo I)

El propósito de este formato es que se pueda anexar al expediente del personal, el periodo que tomaran de vacaciones, por lo que se señala el nombre del personal y el lugar donde labora, así como los días de ausencia y el año laboral que corresponden sus vacaciones. Concientizando al personal mediante una firma en dicho contrato que con ello COPELIMPIA no debe pagar sus vacaciones en caso de que el personal deje de laborar.

- Reporte de supervisión (Anexo II)

Formato en el que se indica la fecha del día que se realiza la supervisión, el nombre y lugar de trabajo del personal, así como tres factores a considerar; baños, oficinas y espacios comunes en los cuales la calificación de limpieza va de malo, regular y bueno, con el propósito de que se pueda realizar una retro alimentación al empleado y pueda mejorar sus actividades en el caso de tener algún factor a considerar en malo o regular. También, cuenta con un espacio de observaciones adicionales para que el supervisor detalle alguna actividad que no se considere en el formato. Dicho formato deberá ser firmado por el supervisor de COPELIMPIA, el supervisor de la Alcaldía y el empleado.

- Evaluación del desempeño (Anexo III)

Es un cuestionario donde se realiza una evaluación sobre las actividades del personal para que con la información recabada pueda ser un primer indicador y medir el desempeño del personal y saber si cumple con las necesidades de la

empresa. Las preguntas están organizadas en seis secciones las cuales son de acuerdo con las que resultan primordiales en el análisis del cargo: Conocimiento institucional, habilidades computacionales. Responsabilidad, actitud de servicio, comunicación, frustración y tolerancia y ambiente laboral. Para medir la aprobación del ocupante, en cada pregunta se integra un sistema de respuesta con puntaje que se muestra a continuación:

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

Considerando que el cuestionario tiene un máximo de 280 puntos, la aprobación del ocupante se divide de la siguiente manera:

Alta aprobación	188-280
Media aprobación	95-187
Baja aprobación	1-94

- Carta de recomendación (Anexo IV)

El formato deberá llenarse a computadora con los datos de la persona que termina la relación laboral, así como se incluyen los datos de contacto de COPELIMPIA con la finalidad de dar por terminada en buenos términos la relación laboral.

Se espera que, con estas propuestas, COPELIMPIA tenga bases para que la administración del personal se apegue aun más a la contratación formal en el que el empleado también este en un acuerdo donde se hacen valer sus derechos y que al mismo tiempo, la cooperativa pueda tener un respaldo que le permita demostrar su función mientras la persona fue empleada en caso de acusaciones legales.

### 3.7 Plan de recompensas

Actualmente la organización no cuenta con un plan de recompensas adicional, al de un modelo clásico de compensación y beneficios y en la que algunos están limitados de acuerdo a un tiempo laborado de 6 meses, en los que se incluyen:

- Sueldo quincenal pagado vía nómina.
- Aguinaldo.
- Vacaciones.
- Seguridad Social.
- Uniforme y credencial.

Con el diagnóstico se pudo identificar que su debilidad principal en la cual una de la más significativa es la parte económica y la segunda es la falta de integración del personal operativo; por ello se proponen planes económicos que se podrían adaptar al presupuesto, una parte social para la búsqueda de integración del personal ya que a pesar de que no trabajan todos en un solo lugar, es importante que se conozcan y se vuelvan confiables para las ocasiones en las que trabajan en conjunto durante las jornadas de limpieza.

Finalmente, considero que la capacitación es una de las tareas más útiles para esta organización ya sea por el tipo de personal con el que se cuenta y por las actividades a las que se dedican. La sociedad cooperativa tiene tres objetivos con los que busca un equilibrio ante la satisfacción del cliente y la relación laboral:

- Convertirse en líderes del mantenimiento de limpieza en inmuebles.
- Ofrecer satisfacción total al cliente.
- Fomentar entre el personal la calidad del ambiente laboral.  
(COPELIMPIA, 2017)

Sin embargo, existe una brecha entre lo que buscan y la realidad ya que al no contar con un sistema de recompensas adicional al de la contratación, el personal no está motivado para realizar sus labores y por consiguiente de alguna forma influye en la satisfacción de sus clientes.

Es por ello que este plan se dirige principalmente al personal operativo, ya que son mayoría y de acuerdo con las actividades a las que se dedica la organización, ellos serían quienes deben tener mayor motivación.

### 3.7.1 Acciones y estrategias de recompensa

- Brindar un bono por fidelidad a la empresa.
- Apoyo económico en el regreso a clases.
- Desayuno en jornadas de limpieza.
- Flexibilidad en el horario para que las madres o padres puedan recoger a sus hijos de la escuela.
- Fiesta de aniversario COPELIMPIA.
- Permisos para eventos especiales.
- Capacitación a la representante legal sobre el uso de aplicación de mensajería instantánea (Anexo V).

### 3.7.2 Reglas de implementación

- El bono será efectivo cuando la persona haya cumplido un año de trabajo y firme la renovación por otro año de labores con la empresa. En el año laborado no puede tener actas administrativas.
- Para los apoyos económicos del regreso a clases, será válido solo para un hijo por empleado que esté cursando educación básica. Los interesados deberán

entregar acta de nacimiento que acredite ser padre o madre del menor, así como documento emitido por la escuela que acredite la inscripción del menor a la educación básica.

- Los desayunos en la jornada de limpieza serán válidos siempre y cuando el empleado firme la lista de asistencia a cargo del supervisor de la jornada.
- Los empleados podrán salir del lugar de trabajo para recoger a sus hijos a la escuela siempre y cuando el tiempo de ausencia no supere una hora y deberán firmar un oficio en el que se menciona que COPELIMPIA y el enlace de inmueble se encuentran en mutuo acuerdo para brindar este beneficio. El personal deberá estar consciente de que su ausencia no es justificada en otro horario y que deberá regresar a su lugar de trabajo para finalizar el tiempo que se haya ausentado, de otra manera se considerará como falta.
- La fiesta de aniversario se llevará a cabo dentro de los primeros 2 meses del año según le convenga a COPELIMPIA, el evento será solo para empleados.
- Los permisos podrán ser efectivos cuando se trate de 1 día en un periodo de 3 meses el cual deberá ser pedido 15 días antes en los cuales el empleado haya elaborado un acuerdo con el enlace del inmueble para que acepte firmar la asistencia completa y así se pueda justificar la falta. La organización corroborará la información y en caso de que no se hayan seguido los procedimientos el empleado será acreedor a un acta administrativa. No aplica pedir el día junto con vacaciones ni cerca de días festivos oficiales.
- Se aplicará para la representante legal para mejorar la comunicación entre administrativos, se realizará en las oficinas y con el mobiliario de COPELIMPIA.

## Conclusiones

El funcionamiento de esta sociedad cooperativa no ha sido fácil para las personas que llevan a cabo las actividades administrativas, ya que muchas de ellas desconocen la definición de las actividades de una cooperativa, tampoco conocen las actividades administrativas, y esto ha causado problemas en documentación, con el personal y con el servicio que ofrecían.

Como principal problema, es que las personas que ejercen la función administrativa, desconociendo cuáles son sus actividades, como debían resolver y gestionar los problemas y por supuesto en qué actividades línea de orden debían seguirlas, lo cual habla de una falta de capacitación, que no fue cubierta por los subprogramas de la Ciudad de México y que limita la existencia de las cooperativas.

Aunque la creación de esta sociedad cooperativa no fue del todo abandonada es evidente que las capacitaciones y apoyos económicos, no fueron suficientes para garantizar que los aspirantes lograran ejecutarlas y lo más importante mantenerlas. Como administradora educativa, puedo decir que este caso, es como muchos otros en donde desaparecen los programas sociales en escuelas, porque el diagnóstico realizado no estuvo relacionado con el contexto real.

En el caso del diagnóstico realizado en este documento, se llegó al resultado de que esta falta de contexto real en los subprogramas de la Ciudad de México, ha sido uno de los factores por los que se abandonaron los puestos en la COPELIMPIA, siendo esto una área de oportunidad para ayudar a mejorar los procesos de trabajo y que con ello la cooperativa logre mantenerse.

A pesar de que eso no frenó las actividades de COPELIMPIA, se señala que la falta de procedimientos es el causante de complicar las actividades de ésta área. Los

principales enfoques fueron hacia el área de reclutamiento, debido a que la naturaleza de las actividades depende al cien por ciento de dicha área.

Por otro lado, la falta de responsabilidad que tiene la Alcaldía para realizar los trámites, así como el gobierno central que paga las facturas correspondientes, las cuales, aunque se estipula en el contrato de servicios de COPELIMPIA que serán pagadas a los 20 días vencidos, en realidad es que se han retrasado hasta por 45 días.

Esto ha generado que la sociedad cooperativa tenga rotación de personal, multas fiscales y que no se reúna un fondo de resistencia y que tanto el personal operativo como administrativo se encuentre constantemente en juntas y reuniones con la Alcaldía para exigir el pago.

La desventaja que se observa al promover estas reuniones es que están enseñando al personal a organizarse para exigir de esta forma un derecho y no porque sea incorrecto que se exija, sino que, el personal operativo ha visto estas reuniones como oportunidad para exigir beneficios adicionales que no exige la ley y que, de no cumplirse, desprestigian a COPELIMPIA, por ejemplo, permisos para tener a sus hijos en los inmuebles, cuando por seguridad, ellos no pueden estar ahí.

COPELIMPIA es un hecho productivo sin embargo carece de planeación por parte de la Alcaldía al no evaluar que las capacitaciones iniciales sean funcionales, que los pagos de facturas sean en tiempo y forma y que las personas que quieran formar parte de la organización sean capaces de realizar las actividades después de la capacitación.

Este tema incluye también a todos los supervisores y administradores de cada uno de los inmuebles de la Alcaldía, ya que se presenció en diversas ocasiones, la falta de profesionalismo se ha visto hasta en situaciones de acoso sexual y denigración



a trabajadoras de limpieza, dejando expuesto el esquema en el que los encargados llegan a los puestos de administración en los inmuebles, así como un análisis importante sobre la carencia de valores y empatía promovidos por materias educativas.

Siguiendo la línea de una identificación de responsabilidades y obligaciones se enfoca que tanto la encargada de recursos humanos como el supervisor, carecen de experiencia laboral en las actividades que ahí realizan lo que les ha impedido llevar al grupo operativo a trabajar en mejores ambientes laborales, es decir que además del retraso en pagos de nómina, adicional a ello tienen a tener actitudes negativas y despotismo con el personal y esto deja de ser un círculo de confianza.

COPELIMPIA resulta ser una oportunidad laboral a la población excluida, que habla de una conciencia de la situación actual en México en el que se toman acciones para brindar espacios de trabajo agradables y llevando así de manera indirecta la colaboración en equipo y que el personal identifique esto como un beneficio.

Aunque las acciones no siempre son las mejores y se han presentado casos de agravio al personal, lamentablemente son actos que no tienen trascendencia, COPELIMPIA ha realizado las respectivas quejas pero la Alcaldía responde con reubicación del personal y sanción verbal para el administrador o supervisor de la Alcaldía, a lo que el agraviado sigue siendo el personal operativo, ya que en la mayoría de los casos la reasignación de espacio laboral representa un gasto en transporte y orillan al personal a renunciar.

Ante esta situación, COPELIMPIA no ha podido realizar cambios para trascender dichos temas con la alcaldía ya que, aunque han existido quejas ante derechos humanos, esto no ha sido significativo para los supervisores de la Alcaldía pero si representa un problema para COPELIMPIA para agotar las acciones correspondientes y proteger al personal.

Por lo que, resulta un área importante a tratar sobre el respeto de los derechos del personal de limpieza como trabajador y como persona, por lo que se considera importante que COPELIMPIA comience un proceso de establecer límites y transmitirlo al personal operativo para que el trabajo sea más profesional y no se presten a mal interpretaciones.

Finalmente comento que haber realizado las prácticas profesionales fue pertinente para tomar conocer que un administrador educativo puede formar parte de contextos privados, logrando identificar que el trabajo publico sigue siendo muy burocrático y ante esto en la mayoría de las veces quedamos atados de manos para resolver problemas que aquejan a todos y más cuando se trata de dinero.

Por otra parte agradezco a esta sociedad cooperativa la accesibilidad otorgada ya que las actividades en ocasiones fueron más allá de un espacio de prácticas y con ello me permitió encontrar áreas de estudio como administradora educativa y por supuesto proponer mejoras para la misma.

Con forme a las mejoras que se han presentado en este documento espero que se vuelvan de utilidad a COPELIMPIA no solo para demarcar su profesionalismo sino para que tengan mayor control sobre sus actividades y que ello sea una motivación para que se sigan instruyendo en otras actividades así como y principalmente por eso, que la Alcaldía de Tlalpan les otorgue un contrato de todos los inmuebles disponibles y de insumos de limpieza.

## Referencias bibliográficas

Decreto, El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. *Ley General de Sociedades Cooperativas*. (08 de agosto de 1994). Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143\\_190118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf), 19 de enero de 2018.

Barceló, J. C. (16 de febrero de 2016). *10 pasos para un proceso de selección efectivo*. IMF Business School. España. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo/> , 08 de agosto de 2018.

Castellanos, M. C. (2012). *Administración del personal*. México: Red Tercer Milenio. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf), 06 de junio 2018.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 17 de julio 2019.

CONEVAL. (13 de noviembre de 2016). *Día de la población adulta Mayor*. Sala de Prensa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Recuperado de:

[https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Paginas/Fechas\\_Relevantes/Dia-de-la-poblacion-Adulta-mayor.aspx](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Paginas/Fechas_Relevantes/Dia-de-la-poblacion-Adulta-mayor.aspx) , 11 de agosto 2018.

COPELIMPIA S.C. DE R.L. DE C.V. (17 de marzo 2017). *Presentación para clientes*.

COPELIMPIA S.C. DE R.L. DE C.V. (01 de enero 2018). *Contrato DT-2018-145*.

Fernández Fernández, M<sup>a</sup>J, y Campiña Domínguez, G. (2012). *Empresa y Administración*. Madrid: Editex. Recuperado el 09 de agosto 2019.

Hernández Torres, Z. (2014). *Inducción al estudio de la administración*. En Z. Hernández Torres. *Teoría general de la Administración* (pp 2-25). México: Grupo editorial Patria. Recuperado el 28 de agosto 2019.

INAES. (04 de 12 de 2014). *Nociones Básicas de la Economía Social*. Instituto Nacional de la Economía Social. Documentos. Recuperado de: <http://www.inaes.gob.mx/doctos/Nociones1%20x%20web/index.html> , 17 de agosto 2019.

INEGI. (8 de mayo de 2018). *A propósito de Estadísticas a propósito del día de la madre (10 de mayo)*. Sala de prensa. Instituto Nacional de Estadística y

Geografía. Recuperado de:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/madre2018\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/madre2018_Nal.pdf), 18 de agosto 2019.

López Barra, S. y Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid, España: MCGraw Hill Education. Recuperado el 26 de julio 2019.

Marín Lucas, A. (2004). Teoría de las organizaciones. En: Antonio. Lucas Marín *Sociología de las organizaciones, Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. (PP. 121-209). Madrid, España: Fragua. Recuperado el 06 de junio 2019.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., y Montoya-Serrano, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Ingeniería Industrial, XXXIV (1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002> , 02 de enero 2018.

Mena Gómez, C. (13 de diciembre de 2006). *Ejemplo en el país, ley de cooperativas del Distrito Federal. La Jornada*. Recuperado de <https://www.jornada.com.mx/2006/12/13/index.php?section=sociedad&article=049n3soc>, 20 de junio 2018.

Muciño Izquierdo, M. E. (2009). *Problemas de las empresas cooperativistas en México que atentan contra su naturaleza especial*. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, volumen (43). 93-123.  
<http://baidc.revistas.deusto.es/article/view/827/959>, 21 de junio 2018.

STyFE. (15 de 11 de 2016). *Economía social y solidaria*. Secretaria de Trabajo y Fomento al Empleo. Recuperado de:  
<https://www.trabajo.cdmx.gob.mx/cooperativas>, 26 de mayo 2019.

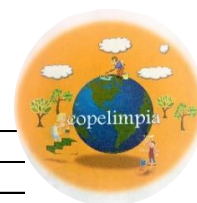
## Anexos

### Anexo I Formato para control de vacaciones

CONTROL DE VACACIONES		COPELIMPIA S.C. DE R.L. DE C.V.
<b>NOMBRE:</b>	FECHA DE SOLICITUD	
<b>INMUEBLE:</b>		
<b>FECHA DE INGRESO</b>	NUMERO DE DIAS SEGÚN ART 76 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO VIGENTE	
<b>CORRESPONDIENTE AL ANIVERSARIO</b> # _____ AÑO _____	AUTORIZADOS EN ESTE FORMATO (DIAS)	
	YA GOZADOS (DIAS)	
<b>INICIO DE VACACIONES</b>	PENDIENTES POR DISFRUTAR	
<b>FIN DE VACACIONES</b>	DESCANSO	
<b>DEBERE REGRESAR A LABORAR</b>	TOTAL	
<p><b>SOLICITO ME SEAN OTORGADOS MIS DIAS DE VACACIONES A LOS QUE TENGO DERECHO SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, ASI MISMO HAGO CONSTAR QUE ESTOY DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL PRESENTE DOCUMENTO Y HAGO CONSTAR QUE SE A DADO CUMPLIMIENTO A LO SEÑALADO EN LOS ARTICULOS 76 AL 79 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO VIGENTE Y E DISFRUTADO DE LAS VACACIONES SEÑALADAS.</b></p>		
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL INTERSADO</b>		
<b>SUPERVISOR</b> NOMBRE Y FIRMA	<b>RECURSOS HUMANOS</b> NOMBRE Y FIRMA	

Anexo II Reporte de supervisión

**COPELIMPIA S. C. DE R. L. DE C. V.  
 REPORTE DE SUPERVISION**



FECHA: \_\_\_\_\_  
 INMUEBLE: \_\_\_\_\_  
 PERSONAL: \_\_\_\_\_

FACTORES CONSIDERADO	CALIDAD		
	MALO	REGULAR	BUENO
<b>BANOS</b>			
VIDRIOS			
SUPERFICIES			
PISOS			
BASURA			
<b>OFICINAS</b>			
ESCRITORIOS			
PISOS			
BASURA			
<b>ESPACIOS COMUNES</b>			
ORDEN			
PISOS/PATIOS			
BASURA			

**OBSERVACIONES ADICIONALES**

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

SUPERVISOR COPELIMPIA

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

SUPERVISOR ALCALDIA

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

PERSONAL COPELIMPIA



### Anexo III Evaluación del desempeño

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un círculo la opción que describa mejor el desempeño que realiza el ocupante del cargo. Sólo podrá elegirse una opción por cada pregunta.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que podría responder si alguien le pregunta sobre las actividades que ofrece COPELIMPIA?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

2. ¿Podría identificar las políticas y el reglamento que tiene COPELIMPIA relacionadas a sus actividades?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

3. ¿Se han realizado los procedimientos establecidos por la empresa ante situaciones de siniestros? (Accidentes o fenómenos naturales).

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

4. ¿Considera que tiene las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

5. ¿Desarrolla sus actividades con ayuda de medios digitales?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

6. El acceso a medios digitales, ¿Mejora la calidad de su trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

7. Al utilizar mensajería instantánea. ¿Se usa una redacción con ortografía y coherencia?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

8. ¿Es fácil organizar sus actividades laborales?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

9. ¿Es constante en las actividades que realiza?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

10. ¿Es constante en su horario y días de trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

11. ¿Tiene quejas o llamados de atención sobre su trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

12. ¿Puede emprender sus actividades sin que espere a que se le indique?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

13. ¿Tiene disponibilidad para trabajar en equipo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

14. ¿La comunicación es con amabilidad?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

15. ¿Es práctico para dar soluciones cuando se presenta un problema?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

16. ¿Lleva una buena relación con otros compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

17. ¿Expresa honestamente las actividades que realizó durante su jornada laboral?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

10	8	6	4	2
----	---	---	---	---

18. Si tiene un problema en sus actividades. ¿Lo platica con su superior?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

19. Aunque él pueda resolver un problema, ¿Le comunica las acciones que tomó?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

20. ¿Describe puntualmente los acuerdos a los que llega con un superior?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

21. ¿Cuándo surge un problema que no le compete resolver, espera con tranquilidad a que sea resuelto?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

22. Cuando surgen actividades extraordinarias. ¿Presenta problemas para integrar las actividades en su agenda?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

23. Con el personal operativo de edad adulta. ¿Busca medios diferentes para dar la información?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

24. ¿Apoya a sus compañeros cuando se presenta un problema?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

25. ¿Disfruta el espacio donde trabaja?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

26. Cuando se tratan temas de horarios y arreglos con enlaces y el personal operativo.

¿Persigue con claridad los objetivos de COPELIMPIA?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

27. ¿Toma como ataque los comentarios o propuestas que da la otra persona al realizar un trato sobre días u horarios de labores?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10	8	6	4	2

Muchas gracias por tu participación y recuerde que sus respuestas sirven para que se mejoren las actividades dentro de la organización.

Anexo IV Carta de recomendación machote.



**COPELIMPIA S.C. DE R.L. DE C.V.**

Chicoasén No.123 Lote 01 Col.2 de octubre

Tlalpan, CDMX C.P.14739

(FECHA).

**A quien corresponda:**

Por medio de la presente **COPELIMPIA S.C. DE R.L. DE C.V.** informa que C. **(NOMBRE DEL TRABAJADOR)** mantuvo una relación laboral desempeñándose de manera satisfactoria como empleado de limpieza.

Hago constar que durante el tiempo que **C. (NOMBRE DEL TRABAJADOR)** laboro para esta empresa, siempre tuvo una actitud de superación, iniciativa y responsabilidad, resaltando por sus valores, honestidad y respeto.

Se extiende la presente recomendación para los fines que el interesado crea conveniente y me pongo a su disposición en los siguientes datos de contacto:

Telefono:68292050

Correo: copelimpia@hotmail.com

**Atentamente**

---

**Nombre y firma**  
**Recursos Humanos**

Anexo V Capacitación medios electrónicos.

<b>Matriz de capacitación</b>				
<b>Objetivo del taller</b>	Capacitar a la representante legal sobre el uso de las principales tecnologías para llevar a cabo un mejor funcionamiento dentro de COPELIMPIA.			
<b>Descripción</b>	Es un taller pensado en que la participante aprenda de forma lúdica a manejar herramientas de tecnología.			
<b>Duración</b>	Dos horas, durante 4 semanas.			
<b>Contenido</b>	<b>Meta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Primera semana				
Conceptos de las tecnologías	Transmitir la importancia sobre el manejo de tecnología para representar el cargo del ocupante.	Exposición rápida con pizarrón sobre la importancia del uso de tecnologías en otras empresas.	60 minutos	Pizarrón blanco y plumones.
Medios electrónicos en COPELIMPIA	Informar sobre los medios electrónicos que utiliza COPELIMPIA	Señalar la importancia del uso de mensajería instantánea, redes sociales y correos electrónicos.	60 minutos	Exposición digital.
Segunda semana				
Tipos de mensajerías	Demostrar cuántas formas existen de comunicarse por internet.	Hacer una exposición sobre las actuales formas de comunicación electrónica identificando las	40 minutos	Exposición digital.

			formales y las informales y resolver dudas.		
Redacción de texto.	de	Señalar las partes de un texto electrónico	Practicar el uso de los medios electrónicos que se utilizan en COPELIMPIA, redactando un pequeño texto y señalando la función de cada cosa en aplicación de mensajería instantánea y en correo electrónico.	80 minutos	Computadora y celular.
Tercera semana					
Práctica de mensajería instantánea	de	Lograr que el ocupante pueda aprender a usar él envió y entrega de mensajes para mejorar la comunicación.	Enseñar mediante práctica la función de enviar y recibir mensajes desde el dispositivo móvil.	1 hora	Celular
Correo electrónico		Facilitar el acceso a la información y cotizaciones.	Enseñar mediante práctica en la computadora el uso de lectura y envió de correos electrónicos para mejorar la captación de nuevos espacios laborales.	1 hora	Computadora